

**ANALISIS PENGARUH INOVASI PRODUK
MELALUI KINERJA PEMASARAN UNTUK
MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING
BERKELANJUTAN**

(Studi kasus pada Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**GINANJAR SUENDRO, SE
NIM C4A008042**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010**



Sertifikat

Saya, Ginanjar Suendro, SE, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 26 April 2010

Ginanjar suendro, SE

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
ANALISIS PENGARUH INOVASI PRODUK MELALUI KINERJA
PEMASARAN UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING
BERKELANJUTAN**

(Studi kasus pada Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan)

yang disusun oleh Ginanjar Suendro, SE, NIM C4A008042
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 April 2010
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Sugiono, MSIE
MBA

Dra. Utami Tri Sulistyorini,

Semarang, 26 April 2010
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA

ABSTRAKSI

Era globalisasi telah menuntut adanya perubahan paradigma lama dalam segala bidang, salah satunya adalah bidang pemasaran. Persaingan bisnis dalam perkembangan di era globalisasi menuntut perusahaan harus mampu bersikap dan bertindak cepat dan tepat dalam menghadapi persaingan di lingkungan bisnis yang bergerak sangat dinamis dan penuh dengan ketidakpastian. Demikian juga untuk pasar batik. Dalam bisnis ini terdapat banyak pesaing langsung. Oleh karena itu harus disikapi dengan bijak dengan memperhatikan inovasi produk batik. Untuk itu penelitian tentang inovasi produk batik layak untuk dilakukan. Inovasi produk batik dipilih karena kurangnya inovasi produk.

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk sebagai upaya mempengaruhi kinerja pemasaran untuk peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan. Permasalahan riset bersumber pada 2 (dua) hal yaitu pertama adalah *research gap* dari Baker dan Sinkula (1999), dengan Han et al. (1998). Permasalahan kedua bersumber dari *research problem* yaitu kurangnya inovasi produk (dari pra survei).

Dari permasalahan di ataslah yang mendasari dilakukan penelitian ini, yaitu untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk yang nantinya mempengaruhi kinerja pemasaran dan akhirnya pada terbentuknya keunggulan bersaing berkelanjutan. Dalam penelitian ini dikembangkan suatu model teoritis dengan mengajukan enam hipotesis yang akan diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software* AMOS 16. Responden yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari responden pengusaha batik berjumlah 114 responden.

Hasil dari pengolahan data SEM untuk model penuh telah memenuhi kriteria *goodness of fit* sebagai berikut, nilai *chi square* = 170,190; *probability* = 0,067; GFI = 0,862; AGFI = 0,817; CFI = 0,979; TLI = 0,975; RMSEA = 0,040; CMIN/DF = 1,182. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model ini layak untuk digunakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi produk dapat ditingkatkan dengan meningkatkan orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi. Selanjutnya, inovasi produk yang semakin tinggi akan mempengaruhi kinerja pemasaran dan selanjutnya meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kata kunci : orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi lintas fungsi, inovasi produk, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan

ABSTRACT

Era of globalization has demanded a change in the old paradigm in all areas, one of which is the field of marketing. Competition in the development business in the era of globalization requires companies to be able to act and act quickly and appropriately in the face of competition in the moving business environment is very dynamic and full of uncertainty. Similarly, the market for batik. In this business there are many direct competitors. Must therefore be dealt with wisely by observing Product Inovation of batik. For that research on Product Inovation batik worth it. Product Inovation batik was chosen because the less Product Inovation of batik.

This study analyzes the factors that influence Product Inovation as an effort to influence Marketing Working to increase Sustainable Competitive advantages. Research problem based on 2 (two) things: First is the research gap of Baker dan sinkula (1999), dengan han et al. (1998). The second problem comes from the research problem that is the less Product Inovation of batik (for pra survey).

From those problems, that underlie this research, namely to determine the factors that influence Product Inovation that will influence Marketing Working and ultimately to Sustainable Competitive advantages. In this study developed a theoretical model of the proposed six hypotheses to be tested using Structural Equation Model (SEM) using AMOS software 16. Respondents used in this study was taken from respondents bussinessman batik respondents numbered 114. Results from SEM data processing for the full model meets the goodness of fit as follows, the value of *chi square* =170,190; probability = 0,067; GFI = 0,862; AGFI = 0,817; CFI = 0,979; TLI = 0,975; RMSEA = 0,040; CMIN/DF = 1,182. Thus it can be said that the model is feasible for use. The results of this study showed that Product Inovation can be improved by increasing Customer Orientation, Competitor Orientation and Coordination Of Across Function. Furthermore, Product Inovation that will affect the higher Marketing Working and further increase Sustainable Competitive advantages

Keywords: Customer Orientation, Competitor Orientation, Coordination Of Across Function, Product Inovation, Marketing Working, and Sustainable Competitive advantages

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Abstraksi	iv
Abstract.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar	xiii
Bab I : Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	10
Bab II : Telaah Pustaka dan Pengembangan Model.....	11
2.1 konsep Dasar	11
2.1.1 Konsep Pemasaran	11
2.1.2 Inovasi Produk.....	12
2.1.3 Orientasi Pelanggan.....	15
2.1.4 Orientasi Pesaing.....	16
2.1.5 Koordinasi lintas Fungsi.....	17
2.1.6 Kinerja Pemasaran.....	18
2.1.7 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	19
2.1.8 Hubungan Antara Orientasi Pelanggan Dengan Inovasi Produk..	21
2.1.9 Hubungan Antara Orientasi Pesaing Dengan Inovasi Produk	21
2.2.0 Hubungan Antara Koordinasi Lintas Fungsi Dengan Inovasi Produk.....	22
2.2.1 Hubungan Antara Inovasi Produk Dengan Kinerja Pemasaran	24
2.2.2 Hubungan Antara Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	25
2.2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	26
2.2.4 Hipotesis.....	27

2.2.5 Dimensional Variabel.....	27
2.2.5.1 Variabel Orientasi Pelanggan.....	27
2.2.5.2 Variabel Orientasi Pesaing.....	28
2.2.5.3 Variabel Koordinasi Lintas Fungsi	28
2.2.5.4 Variabel Inovasi Produk.....	29
2.2.5.5 Variabel Kinerja Pemasaran.....	29
2.2.5.6 Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	30
Bab III : Metode Penelitian	31
3.1 Obyek Penelitian	31
3.2 Jenis dan Sumber Data	31
3.3 Populasi dan Sampel	32
3.4 Metode Pengumpulan Data	32
3.5 Teknik Analisis Data	33
Bab IV : Analisis Data Dan Pembahasan.....	46
4.1 Pendahuluan	46
4.2 Uji Validitas dan Realibilitas	47
4.3 Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM.....	53
4.3.1. Evaluasi Outlier.....	53
4.3.2. Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas.....	57
4.4 Analisis faktor Konfirmatori	57
4.4.1. CFA Pada Variabel Orientasi Pelanggan.....	58
4.4.2. CFA Pada variabel Orientasi Pesaing.....	61
4.4.3. CFA Pada variabel koordinasi Lintas Fungsi.....	64
4.4.4. CFA Pada Variabel Inovasi Produk.....	67
4.4.5. CFA Pada Variabel Kinerja Pemasaran.....	70
4.4.6. CFA Pada variabel Keunggulan Bersaing berkelanjutan.....	73
4.4.7. CFA Eksogen.....	76
4.4.8. Analisis Full Model.....	81
4.5 Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	86
4.5.1. Uji Reliabilitas Konstruksi.....	86
4.5.2. Variance Extract.....	87
4.6. Problem Identifikasi.....	89

4.7. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model.....	89
4.8. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.....	91
4.8.1. Uji Hipotesis 1.....	92
4.8.2. Uji Hipotesis 2.....	92
4.8.3. Uji Hipotesis 3.....	93
4.8.4. Uji Hipotesis 4.....	93
4.8.5. Uji Hipotesis 5.....	94
Bab V : Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan.....	96
5.1. Ringkasan Penelitian.....	96
5.2. Kesimpulan dari Hipotesis penelitian.....	98
5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	101
5.4. Implikasi Teoritis.....	106
5.5. Implikasi Manajerial.....	111
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	117
5.7. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	118
Daftar Pustaka.....	119
Lampiran	

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi persaingan UKM batik saat ini semakin ketat, setiap UKM batik harus mampu bertahan hidup, bahkan harus dapat terus berkembang. Salah satu hal penting yang perlu dilakukan dan diperhatikan oleh setiap UKM batik adalah mempertahankan pelanggan yang telah ada, terus mencari pelanggan-pelanggan potensial baru agar jangan sampai pelanggan meninggalkan UKM batik menjadi pelanggan UKM batik lainnya. Asal mulanya batik dalam buku *Batik Fabled Cloth Of Java*, disebutkan bahwa batik telah diperdagangkan di wilayah nusantara mulai tahun 1840, tetapi kemungkinan ini bisa lebih awal lagi. Hanya sejak saat itu, dapat disebutkan bahwa di wilayah nusantara telah berkembang perdagangan batik yang pesat. Kalangan pedagang keturunan, terutama keturunan Cina dan Arab yang banyak tinggal di wilayah pesisir terdorong untuk menjadikan batik sebagai komoditas dagang. Perkembangan yang dipicu oleh hilangnya kain asal di India dan munculnya pasar baru seiring dengan munculnya sejumlah kelas menengah baru di wilayah Indonesia sebagai akibat pemberlakuan kebijakan tanam paksa (cultivation system) oleh Belanda. Kalangan pedagang ini pada awalnya hanya memesan batik pada pengrajin batik yang saat itu banyak tersebar di desa-desa. Praktek pemesanan batik oleh kalangan keturunan asing kepada pengrajin yang ada di wilayah pedesaan ini telah berlangsung sejak sebelum VOC. Menurut Heringas dan Veldhuisen seorang keturunan belanda, batik pesisir terbagi menjadi delapan model :

1. Batik pesisir tradisional yang merah biru
2. Batik hasil pengembangan pengusaha keturunan, khususnya Cina dan indo Eropa
3. Batik yang dipengaruhi kuat oleh Belanda
4. Batik yang mencerminkan kekuasaan kolonial
5. Batik hasil modifikasi pengusaha Cina yang ditujukan untuk kebutuhan kalangan Cina
6. Kain panjang
7. Batik hasil pengembangan dari model batik merah biru
8. Kain adat

Sampai dengan hari ini Pekalongan dikenal sebagai kota penghasil batik dengan ciri-ciri motif flora, fauna, dan sebagian geometris, warna-warni, disain batik tidak terpaku dengan pakem, seperti pada batik Solo dan Jogjakarta. Pengaruh budaya Cina, Arab, indo eropa dan bagaimana penduduk pribumi menemukan cara baca baru terhadap osmose budaya itu menghasilkan ciri batik Pekalongan mutakhir.

Batik Solo terkenal dengan corak dan pola tradisionalnya batik dalam proses cap maupun dalam batik tulisnya. Bahan-bahan yang dipergunakan untuk pewarnaan masih tetap

banyak memakai bahan-bahan dalam negeri seperti soga Jawa yang sudah terkenal sejak dari dahulu. Polanya tetap antara lain terkenal dengan “Sidomukti” dan “Sidoluruh”.

Intensitas kompetisi di pasar dapat mendorong perusahaan batik untuk mengupayakan inovasi yang tinggi guna meraih keunggulan yang kompetitif yang berkelanjutan atas pesaingnya karena dapat menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal, sehingga dengan inovasi dapat memperluas basis pasar lokal dan ditingkatkan untuk preferensi lokal tertentu. Inovasi juga akan mempengaruhi pilihan strategi pemasaran sebuah perusahaan batik sehingga produk perusahaan batik menjadi lebih baik dari segi kualitas, kuantitas dan nama mereknya yang akan membawa perusahaan batik kepada keunggulan bersaing berkelanjutan pada akhirnya.

Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk konsumennya. Secara terus menerus. Keunggulan bersaing berkelanjutan ini dapat dilihat dari ketepatan perusahaan dalam menyediakan produk dipasar dan respon terhadap keluhan konsumen seperti kualitas produk, kebutuhan konsumen, penguasaan pasar baru serta adanya inovasi produk secara terus menerus (Helmi Aditya, 2004:311).

Pada era perdagangan bebas dan persaingan global memaksa setiap perusahaan batik untuk siap menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. ”Persaingan yang semakin kompetitif serta konsumen yang semakin kritis dalam memilih produk, menuntut perusahaan batik untuk lebih inovatif dalam menghasilkan suatu produk”. Dengan kata lain perusahaan batik harus mampu menawarkan produk baru (barang atau jasa) yang jauh lebih baik dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh pesaing.

Menurut Nur Khamidah (2005 hal 232) bahwa keberhasilan suatu produk akan bermuara pada kinerja pemasarannya. Dari sinilah suatu produk akan dipertimbangkan oleh konsumen, apakah produk tersebut mempunyai keunggulan lain dibanding dengan produk pesaing sejenis yang ada di pasar. Karakteristik inovasi produk dianalisa sebagai keunggulan relatif yang tampak sebagai karaktersitik produk yang secara konsisten penting dalam penjelasan penerapan dan keberhasilan produk baru.

Dari paparan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan harus selalu inovatif, termasuk inovasi produk baru. Hal ini selaras dengan pendapatnya Raharso (2006) menyatakan Organisasi yang terkemuka pasti mengetahui tentang membangun organisasi berbasis inovasi. Inovasi dapat dilakukan secara menyeluruh pada aspek produk, proses, administrasi dan teknologi, dengan senantiasa berpijak pada kondisi pasar (berorientasi pasar), sehingga mampu mencapai kinerja organisasi dan mewujudkan keunggulan bersaing. Inovasi merupakan mediator antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi.

Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar. Ini yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan agar dapat lebih optimal. Menurut Day & Wensley (1988) ada pengaruh yang positif antara kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing perusahaan. Karena kinerja yang meningkat maka perusahaan mencapai keunggulan bersaing yang diinginkan oleh

perusahaan. Sedangkan kinerja pemasaran dapat diukur melalui volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan pelanggan sehingga dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih optimal sesuai dengan keinginan perusahaan (Nur Khamidah 2005, hal 232).

Perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan merupakan perusahaan yang memonitor kebutuhan pelanggan secara keseluruhan. Perusahaan ini cenderung meningkatkan kreatifitas dengan menghasilkan produk baru dan program pemasaran yang baru dan sarat makna (*novel and meaningful*).

Budaya orientasi pesaing yang masuk dalam tim pengembangan produk baru akan meningkatkan kreatifitas untuk menciptakan produk dan program pemasaran baru karena tim ini memperhatikan tren dari industri melalui pengumpulan informasi intelijen dari para kompetitor. Dalam konteks pengembangan produk baru, koordinasi lintas-fungsi meningkatkan kreatifitas karena mendorong pemunculan dan diskusi tentang ide-ide baru, mencari solusi dari problem-problem dan ketidaksepakatan yang ditimbulkan oleh metode yang tidak rutin dipakai dan perbedaan frame referensi, dan tingkat responsifitas untuk berubah melalui cara yang baru dan sarat makna (Im dan Workman Jr. 2004).

Menurut Porter (1993) keunggulan bersaing didefinisikan sebagai strategi *benefit* dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah *tangible* dan *intangible resources* yang membuat organisasi itu unik, termasuk pada program pemasarannya.

Ferdinand (2002) semakin tinggi orientasi pasar, semakin tinggi kinerja pemasaran yang akan dicapai. Baker dan Sinkula (1999) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja pemasaran. Han et al. (1998) menempatkan inovasi sebagai salah satu variabel penting dalam kinerja, selain itu Gronhaug dan Kaufmann (1988, dalam Han et al 1998) menyatakan bahwa inovasi menjadi semakin penting sebagai sarana bertahan, bukan hanya pertumbuhan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan dan kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Han et al. (1998) orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Akan tetapi dalam orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran melalui inovasi sebagai variabel intervening, Jaworski and Kohli (1993) menemukan bahwa orientasi pasar tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada semua kondisi, serta menurut Greenley (1995) yang menemukan bahwa relatif kurang signifikan hubungan dengan kinerja pemasaran.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Andrews & Smith (1996, dalam Nur Khamidah 2005, hal 234) menegaskan bahwa untuk mengembangkan produk baru harus lebih inovatif karena sangat mendukung dalam meningkatkan kinerja pemasarannya.

Pendapat lain mengatakan bahwa kreativitas mempunyai pengaruh yang cukup penting terhadap kinerja pemasaran, karena hal tersebut sangat menguntungkan untuk mengembangkan produknya karena konsumen menyukai produk yang kreativitasnya bernilai tinggi dan unik (Varadarajan et. al, 1993).

Han, Kim & Srivastava (1998) mengatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh faktor lingkungan, inovasi produk, dan orientasi pasar yang berdampak positif terhadap kinerja pemasaran. Jaworski & Kohli (1993) menyatakan bahwa kinerja

pemasaran dipengaruhi oleh orientasi pasar, tenaga kerja, dan faktor lingkungan. Yang berdampak positif terhadap kinerja pemasaran. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Luo, Yadong hanya menguji hubungan lingkungan-strategi-kinerja, tetapi tidak membahas mengenai inovasi produk. Capon, Noel *et. al* (1992) menganalisa faktor lingkungan, strategi, dan faktor organisasi yang berhubungan dengan inovasi, dan menghubungkannya dengan kinerja keuangan, bukan kinerja pemasaran.

Pelanggan umumnya menginginkan produk-produk yang inovatif sesuai dengan keinginan mereka. Bagi usaha kecil dan menengah (UKM), keberhasilan dalam pengembangan inovasi produk baru berarti UKM tersebut selangkah lebih maju dibanding dengan pesaingnya. Hal ini menuntut kepandaian UKM dalam mengenali selera pelanggannya sehingga pengembangan inovasi produk yang dilakukannya pada akhirnya memang sesuai dengan keinginan pelanggannya. Dengan demikian pengembangan inovasi produk harus betul-betul direncanakan dan dilakukan dengan cermat.

Adanya perubahan-perubahan yang terjadi didalam industri batik pekalongan menjadi pilihan adalah kurangnya inovasi produk hal ini diperoleh dari dilakukannya pra survey dengan menggunakan 30 pengusaha batik hal ini sudah sesuai dengan distribusi normal sehingga sudah valid. Kesimpulan dari pra survey kurangnya inovasi produk sebagai berikut :

- Inovasi terpenggal oleh tergiurnya akan uang tunai (sering terjadi para UKM yang sedang merancang desain batik karena kebutuhan uang tunai sangat tinggi maka ditawarkan pembatik yang ada diluar pekalongan antara Solo dan Yogya sehingga penerusan penyelesaian batik dilakukan oleh pembatik Solo dan Yogya)
- Pembelian bahan baku pada periode yang lalu bisa dengan tempo yang cukup panjang (2, 3, 4 bulan) tetapi pada saat ini pihak pabrik/ pedagang besar/ distributor memberikan waktu yang cukup singkat bahkan sering terjadi secara cash(harus membayar secara tunai) sehingga dibutuhkan uang untuk membayarnya
- Para UKM terbelenggu oleh rutinitas yang terus menerus sama sehingga kurang inovasi
- Para pembatik sering dibiarkan membatik sesuai dengan selera keinginan para pemilik dana
- Pemilik usaha batik tidak berani memberikan kelonggaran kepada para pembatik disebabkan biaya yang dikeluarkan terlalu besar

- Harga bahan baku yang relatif tinggi menyebabkan para pengusaha batik maupun pembatik takut berinovasi karena biaya cukup mahal
- Kebanyakan para pembatik ilmunya didapat dari warisan orang tua bukan berdasarkan pendidikan mengenai perbatikan

1.2 Perumusan Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan diatas bahwa industri batik Pekalongan merupakan salah satu budaya bangsa Indonesia yang harus dilestarikan karena batik Indonesia sudah punya image yang positif di dunia Internasional dan dunia juga mengakui bahwa batik Indonesia benar-benar bagus, baik desain maupun motifnya dan kita juga harus menghargai maupun menjunjung tinggi salah satu budaya bangsa Indonesia yaitu kerajinan batik sehingga kerajinan batik bisa tetap eksis menghadapi persaingan yang begitu ketat dan juga kerajinan batik Indonesia tidak diakui/dipatenkan milik negara lain. Oleh sebab itu, para pemilik UKM batik perlu untuk dibina dan diberikan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan daya saingnya. Agar industri batik tetap bisa eksis dan tidak diakui/dipatenkan oleh negara lain. Industri batik Pekalongan ternyata harus menghadapi persaingan cukup ketat yang kunci keberhasilannya dalam bersaing yaitu harus mampu inovatif dalam pengembangan inovasi produk yang dapat meningkatkan kinerja pemasarannya sebagai upaya mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan, dengan pembatasan faktor-faktor pengaruh inovasi produk yang diteliti meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas-fungsi. Masalah penelitiannya adalah kurangnya inovasi produk batik. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apa faktor-faktor yang dapat meningkatkan inovasi produk untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal sehingga akan tercapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Pertanyaan untuk research gapnya : bagaimana orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas-fungsi dapat meningkatkan kinerja pemasaran Adapun perumusan tersebut jika dijabarkan secara rinci dalam pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apa orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas-fungsi dapat mempengaruhi inovasi produk?
2. Apa inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja pemasaran?
3. Apa kinerja pemasaran berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh orientasi pelanggan terhadap inovasi produk.
2. Menganalisis pengaruh orientasi pesaing terhadap inovasi produk.

3. Menganalisis pengaruh koordinasi lintas-fungsi terhadap inovasi produk.
4. Menganalisis pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.
5. Menganalisis pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Suatu penelitian diarahkan mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan lebih bernilai manakala hasil penelitian tersebut mampu memberikan kemanfaatan/ kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Adapun Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat :

1. Memberi kontribusi bagi kepentingan manajerial di bidang manajemen pemasaran dalam mengambil keputusan tentang faktor-faktor yang berpengaruh pada inovasi produk sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan (misal bagi para pengelola usaha bisnis batik).
2. Sebagai referensi bagi peneliti lain untuk pengembangan ilmu lebih lanjut, yang terkait dengan bidang manajemen pemasaran, khususnya mengenai inovasi produk batik dikota Pekalongan yang berada di Jawa Tengah.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Konsep Pemasaran

Menurut Ali Hasan (2008) pemasaran (*marketing*) merupakan sebuah konsep ilmu dalam strategi bisnis yang bertujuan untuk mencapai kepuasan berkelanjutan bagi *stakeholder* (pelanggan, karyawan, pemegang saham). Sebagai ilmu, *marketing* merupakan ilmu pengetahuan yang obyektif, yang diperoleh dengan penggunaan instrumen-instrumen tertentu untuk mengukur kinerja dari aktivitas bisnis dalam membentuk, mengembangkan, mengarahkan pertukaran saling menguntungkan dalam jangka panjang antara produsen dan konsumen atau pemakai. Sebagai strategi bisnis, *marketing* merupakan tindakan penyesuaian suatu organisasi yang berorientasi pasar dalam menghadapi kenyataan bisnis, baik dalam lingkungan mikro maupun lingkungan makro yang terus berubah.

Dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat, setiap bisnis harus menang di market yang berubah, *marketing* harus dilihat sebagai “*dealing with the market*” yang mengharuskan *marketer* untuk dinamis dan intensif berinteraksi dengan market.

Pasar sekarang berubah sangat cepat, pelanggan sangat sensitif terhadap harga, kompetitor baru bermunculan, saluran distribusi baru dan saluran komunikasi baru juga semakin canggih-internet, *teleconferance* dan teknologi yang mendukung pasar menjadi pendukung bangkitnya otomasi penjualan dan pemasaran.

Masalah utama di pasar sekarang adalah terjadinya kelebihan kapasitas yang mengakibatkan terjadinya “hiperkompetisi”, terlalu banyak mengejar pelanggan yang jumlahnya terus berkurang, Kebanyakan produk kurang differensiasi akibatnya banyak perusahaan yang karena mengalami penurunan pangsa pasar, stagnasi, bahkan bangkrut karena tidak dapat bersaing. Agar setiap perusahaan dapat bertahan hidup, maka perusahaan harus berupaya :

- Menjadikan pemasaran sebagai konsep strategi bisnis yang mampu melakukan tindakan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang terus berubah; tujuannya agar perusahaan dapat mengatasi persaingan, mencegah merosotnya pangsa pasar, stagnasi, dan mencegah kebangkrutan.
- Secara terus-menerus perlu melakukan kaji ulang, penyesuaian dan mentransformasikan dimensi-dimensi perubahan, *sustainable* dan enterprise untuk mendorong penciptaan nilai yang terukur bagi *stakeholder*.

2.1.2 Inovasi Produk

Menurut Prokosa (2005) inovasi adalah suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dengan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Dua konsep inovasi yang diajukannya adalah keinovativan dan kapasitas berinovasi. Keinovasian adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek budaya perusahaan, sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses/produk baru secara berhasil.

Menurut Prakosa (2005) Inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi, perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi

Menurut Han et al. (1998) mengemukakan bahwa inovasi tidak hanya terpaku pada masalah teknis namun juga terkait dengan aspek administrasi organisasi. Munculnya inovasi produk pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar, sehingga inovasi produk merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Inovasi produk secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, akan tetapi inovasi produk juga dapat berperan sebagai mediator yang menguatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan

Menurut Prakosa (2005) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran, melalui inovasi produk sebagai variabel intervening.

Menurut Raharso (2006) menyatakan kinerja organisasi pada dasarnya tergantung keserasian dari inovasi teknik dan inovasi administratif. Inovasi teknik berhubungan dengan aktivitas kerja dasar yang bisa berpengaruh secara langsung terhadap produk maupun proses. Inovasi administratif adalah inovasi yang tidak secara langsung berhubungan dengan aktivitas dasar organisasi. Misal penggunaan komputer untuk melakukan pembukuan. Secara umum dapat dinyatakan bahwa pengukuran inovasi dapat ditinjau dalam inovasi produk, Inovasi proses inovasi administrasi dan inovasi teknologi. Berpijak pada batasan penelitian ini yang lebih berfokus pada inovasi produk maka indikator inovasi yang dapat digunakan adalah hal-hal yang berkaitan dengan produk misal desain/fitur produk, efisiensi penggunaan produk.

Secara konvensional istilah inovasi diartikan sebagai terobosan yang berkait dengan produk-produk baru. Banyak produk baru, yang kelihatannya menjadi gagasan-gagasan yang sangat bagus, ternyata gagal menghasilkan profit di dalam pasar. Menurut Helmi Aditya (2004) heran mengapa hal itu terjadi, lalu ia melaksanakan penelitian terhadap faktor-faktor yang membedakan pemenang dari pecundang. Dalam studinya hampir 2000 produk baru dalam ratusan perusahaan di seluruh dunia dan dalam banyak industri. Cooper mengidentifikasikan enam faktor sukses untuk menciptakan *product leadership* :

1. Diferensiasi, produk superior
2. Jelas dan tajam untuk sebuah definisi produk awal
3. Memiliki respon yang kuat terhadap persaingan, pasar, teknikal, dan finansial

4. Aksi pemasaran yang berjalan baik
5. Aksi teknologi yang berjalan baik
6. Tim *cross-functional* yang benar

Inovasi produk merupakan cara meningkatkan nilai sebagai sebuah komponen kunci kesuksesan sebuah operasi bisnis yang dapat membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin pasar, Hernard & Szymanski (2001, dalam Helmi Aditya 2004, hal 314).

2.1.3 Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan oleh para peneliti ditempatkan sebagai prioritas tertinggi dalam hal memberikan nilai-nilai superior pada pelanggan. Deshpande, Farley dan Webster (1993) menganggap orientasi pelanggan merupakan hal yang paling fundamental dari budaya perusahaan.

Proses pembelajaran pelanggan dapat memberikan kemungkinan bagi perusahaan untuk menyelidiki dan meneliti kesempatan inovasi yang diciptakan oleh permintaan pasar dan mereduksi resiko kesalahan pencocokan kebutuhan pembeli (Li & Calantone yang dikutip oleh Husnie 2005, h.5.). Lebih lanjut (Day yang dikutip oleh Husnie 2005, h.5) mengatakan bahwa pembelajaran pelanggan akan mengarahkan perusahaan memahami fungsi-fungsi dan atribut produk yang lebih disukai dan menyakinkan pelanggan dipasar. Berdasarkan pada pengetahuan tersebut, perusahaan dapat mendesain fitur produk yang benar-benar menawarkan manfaat bagi pelanggan. Jadi konsep produk baru dan desainnya harus berdasarkan preposisi nilai yaitu bagaimana produk dapat menciptakan nilai bagi pasar segmennya.

Orientasi pelanggan (*customer orientation*) diartikan sebagai pemahaman yang memadai terhadap pembeli sasaran, sehingga *superior value* dapat diberikan secara terus menerus, menurut Narver & Slater (1990) Pemahaman disini mencakup pemahaman terhadap seluruh rantai nilai pembeli, baik pada saat terkini maupun pada perkembangannya di masa yang akan datang. Pemahaman yang menyeluruh terhadap rantai nilai pembeli dapat dicapai melalui perolehan informasi tentang pelanggan dan pengetahuan terhadap hambatan politis dan ekonomis yang dihadapi oleh setiap tingkatan dalam saluran distribusi, Narver & Slater (1990). Pemahaman menyeluruh seperti ini menjadikan penjual (*seller*) memahami siapa saja para pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang, apa yang diinginkan mereka pada saat ini dan pada saat mendatang, serta apa yang dirasakan mereka pada saat ini maupun apa yang mungkin mereka rasakan di saat yang akan datang, Dicky Imam Prasetya (2002). Slater & Narver (1998) mengemukakan kesulitan yang akan dihadapi oleh perusahaan yang hanya memusatkan perhatiannya pada pelanggan yang ada (*existing customers*), selain kecenderungan bersikap reaktif dan hanya mempunyai fokus jangka pendek, namun juga apa yang disebut sebagai “*tyranny of the served market*” yang mencerminkan kecenderungan para manajer untuk memandang dunia menurut kacamata pelanggan semata.

2.1.4 Orientasi Pesaing

Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utama (Day dan Wensley 1988, Potter 1980, 1985). Oleh karena itu tenaga penjualan harus berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan dan mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi yang mereka lakukan.

Telah dikembangkan pula dasar penelitian yang mendalam dan menyatakan bahwa manajer mengidentifikasi pesaing-pesaingnya tidak secara individu, melainkan dengan menempatkan diri mereka ke dalam suatu kategori kompetitif (Wirasati, 2005, h. 282).

Menurut Wirasati (2005) menyatakan bahwa struktur berjenjang ini dianggap mewakili kesinambungan data tingkat persaingan dari lebih kompetitif menjadi kurang kompetitif. Sehingga di dalam mengidentifikasikan pesaingnya perusahaan-perusahaan tertentu dipandang sebagai “pesaing” dan “bukan pesaing”.

Orientasi pesaing mempunyai keterkaitan yang kuat dengan orientasi pelanggan dalam hal pengumpulan informasi dan mencakup analisis menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur kemampuan para pesaing dalam memuaskan pembeli sasaran yang lama (Narver dan Slater, 1990 dalam Prakosa, 2005). Pada dasarnya orientasi pesaing memusatkan pada 3 pertanyaan, yaitu: (1) siapa saja pesaing kita? (2) teknologi apa yang mereka tawarkan? (3) apakah mereka menawarkan alternatif yang menarik di mata pelanggan kita? (Narver dan Slater, 1994).

2.1.5 Koordinasi Lintas-Fungsi

Koordinasi Lintas fungsi adalah komponen aspek ketiga dari komponen perilaku orientasi pasar yang diidentifikasi Slater dan Narver (1990). Koordinasi lintas fungsi ini menjadi sangat penting bagi kelangsungan perusahaan yang ingin memberikan kepuasan pada pelanggan sekaligus memenangkan persaingan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat langkah ini sekaligus merupakan kemampuan perusahaan dalam menangkap umpan balik dari pelanggan, merespon dan memberikan pelayanan yang lebih prima dikemudian hari (Kohli dan Jaworski 1990).

Koordinasi lintas fungsi yang efektif diharapkan mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan umum perusahaan. Untuk itu diperlukan dukungan yang efektif dan kepemimpinan yang andal dalam mengkoordinasikan lintas fungsi, dukungan dan sikap interdependensi (ketergantungan) lintas fungsi. Hal ini diarahkan agar masing-masing bidang fungsional mampu mengenali kelebihan-kelebihannya dan dapat bekerjasama dengan bidang lainnya secara efektif.

Dalam pengembangan produk, koordinasi lintas fungsi dapat ditunjukkan dengan tingkat interaksi dan komunikasi, tingkat penyebaran informasi dan koordinasi, dan tingkat keterlibatan kerjasama dalam mengerjakan tugas-tugas spesifik yang terdapat pada pengembangan dan peluncuran produk baru (Im dan Workman Jr. 2004). Selanjutnya, Im dan Workman Jr. (2004) menghipotesiskan bahwa koordinasi lintas-fungsi secara positif mempengaruhi kreatifitas pengembangan produk dan program pemasaran karena hal itu mendukung pemunculan, pengumpulan, dan penyebaran intelijensi pasar mengenai stimuli pada area-area fungsional perusahaan. Hal ini mendorong munculnya kreatifitas untuk menghasilkan produk dan program pemasaran yang baru dan bermakna bagi perusahaan.

2.1.6 Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran suatu produk (Permadi, 1998). Kinerja pemasaran merupakan konstruk atau faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja, baik berupa kinerja pemasaran (seperti volume penjualan, porsi pasar atau *market share* dan tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan (Ferdinand, 2002). Untuk itu ukuran yang sebaiknya digunakan adalah ukuran yang bersifat *activity based measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja pemasaran tersebut (Ferdinand, 2000).

Menurut Fredrich Sitorus (2004) menyatakan bahwa kualitas kinerja pemasaran yang ditunjang oleh pemahaman terhadap konsumen dan keunggulan produk baru merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kesuksesan produk baru yang berhubungan dengan penciptaan *superior value* bagi konsumen. Terciptanya *superior value* bagi konsumen merupakan batu loncatan bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.

2.1.7 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit atau implisit. Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Tetapi gabungan dari pendekatan-pendekatan departemental ini jarang sekali yang merupakan strategi terbaik.

Pada dasarnya pengembangan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa sebenarnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Strategi bersaing adalah kombinasi antara tujuan akhir yang diperjuangkan perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai ke sana (Prakosa, 2005)

Prakosa (2005) berpendapat bahwa keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi *generic* ke dalam praktik. Semua bagian yang ada di dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktivitas dapat menjadi keunggulan bersaing.

Prakosa (2005) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi *benefit* dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah *tangible* dan *intangible resources* yang membuat organisasi itu unik.

Keunggulan bersaing menurut adalah cara terpenuhi jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten dalam attribute yang terpenting dari produk yang dihasilkan dibandingkan pesaingnya, dimana perbedaan tersebut merupakan dampak langsung dari kesenjangan/ kemampuan antara produsen dan pesaingnya. Perusahaan yang melakukan inovasi berkelanjutan dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing (Prakosa, 2005)

Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day dan Wensley (1988) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, pertama adalah keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan dalam

bahan baku, kemudian yang kedua adalah keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relative rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan.

Merujuk pada Day dan Wensley (1988) serta Bharadwaj (1993), maka indikator keunggulan bersaing berkelanjutan yang digunakan adalah *bernilai, berbeda dengan yang lain dan tidak mudah digantikan*.

2.1.8 Hubungan Antara Orientasi Pelanggan Dengan Inovasi Produk

Beberapa ahli berpendapat bahwa kedudukan orientasi pelanggan sama pentingnya dengan komponen orientasi pasar yang lain, yaitu orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang memiliki karakteristik untuk selalu memberikan nilai yang unggul (*superior value*) kepada pelanggan (Raharso, 2006). Prakosa (2005) menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran, melalui inovasi produk sebagai variabel *intervening*. Mengingat didalam orientasi pasar terdapat pula orientasi pelanggan dan inovasi termasuk di dalamnya inovasi produk maka dapat diajukan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1: Orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.

2.1.9 Hubungan Antara Orientasi Pesaing Dengan Inovasi Produk

Menurut Prakosa (2005) bahwa orientasi pesaing mempunyai keterkaitan yang erat dengan orientasi pelanggan dalam hal pengumpulan informasi (*information gathering*) dan mencakup analisis menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur kemampuan para pesaing dalam memuaskan pembeli sasaran yang lama. Tentu saja hal ini sama halnya dengan komponen orientasi pasar yang lain akan berpengaruh positif terhadap inovasi produk. Prakosa (2005) menjelaskan bahwa tiga komponen perilaku (orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi) tersebut secara simultan dan terus menerus diarahkan untuk mencapai tujuan dari orientasi pasar, yaitu menciptakan *superior value* bagi pelanggan secara terus menerus. Penciptaan dan pengembangan *superior value* bagi pelanggan dibangun melalui pengumpulan dan koordinasi informasi tentang pelanggan, pesaing dan faktor-faktor lain yang ditengarai mempengaruhi pasar secara signifikan (misalnya pemasok dan pemerintah). Oleh karena itu orientasi pasar dapat dipandang sebagai budaya organisasi yang berorientasi eksternal, dimana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi intrapemerusahaan merupakan manifestasi dan ukuran budaya perusahaan yang berorientasi pasar (Narver dan Slater, 1998).

Masih berpijak pada pendapat Han et al. (1998) yang menyatakan bahwa orientasi pesaing berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi dalam penelitiannya tersebut dinyatakan bahwa orientasi pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran, melalui inovasi sebagai variabel *intervening*, maka dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian hipotesis kedua yaitu :

H2 : Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.

2.2.0 Hubungan Antara Koordinasi Lintas-Fungsi Dengan Inovasi Produk

Koordinasi antar fungsi intra perusahaan (*interfunctional coordination*) merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan superior value bagi pembeli sasaran (Narver & Slater 1990), integrasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing dimana koordinasi ini dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh dan melalui pendayagunaan sumber daya yang terkoordinasi, informasi-informasi tersebut disebarkan ke seluruh bagian organisasi bersangkutan. Lebih jauh lagi Narver Slater (1990) mengemukakan bahwa syarat agar koordinasi antar fungsi dapat berjalan efektif adalah adanya daya tanggap dan sensitivitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen-departemen lain dalam satu perusahaan.

Banyak penelitian-penelitian terhadap kesuksesan dan kegagalan dari pengembangan produk yang menyatakan bahwa level dari koordinasi antara pemasaran dengan litbang akan mempengaruhi tingkat kesuksesan pengembangan produk. Proses pengembangan produk akan semakin berhasil apabila hubungan antara bagian pemasaran dengan litbang harmonis, artinya tiap-tiap bagian saling menghormati satu dengan yang lain, sama-sama merasa yakin bahwa tiap-tiap bagian memiliki kompetensi di bagiannya masing-masing, sama-sama merasa saling bergantung satu dengan yang lain, dan tiap-tiap bagian harus saling percaya dan terbuka satu dengan yang lain (Sitorus, 2004).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah :

H3 : koordinasi lintas-fungsi memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.

2.2.1 Hubungan Inovasi Produk dengan Kinerja Pemasaran

Menurut Hurley dan Hult (1998,dalam Noble dkk 2002) menyatakan bahwa inovasi merupakan bagian dari karakter kerja yang menghubungkan aspek budaya perusahaan dengan kemampuan berinovasi serta meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Lukas dan Ferrel (2000) menyatakan bahwa pemasaran dan inovasi dipandang sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi dan komponen utama dari keunggulan bersaing.

Nelly dkk (2001) berpendapat bahwa inovasi produk menunjukkan pada pengembangan dan pengenalan produk baru atau dikembangkan yang berhasil di pemasaran. Inovasi produk dapat berupa perubahan desain, komponen dan arsitektur produk. Drucker (1954, dalam Berthon dkk 1999) menyatakan bahwa inovasi produk merupakan satu hal yang potensial untuk menciptakan pemikiran dan imajinasi orang yang pada akhirnya menciptakan pelanggan. Menurut Dourgerty (1996) inovasi produk merupakan suatu cara yang penting bagi perusahaan agar tetap dapat beradaptasi dengan pasar, teknologi, serta pesaing.

Wahyono (2002) mengajukan dua konsepsi inovasi yaitu 1) keinovatifan dan 2) kapasitas untuk berinovasi. Keinovasian adalah fikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai sebuah kultur perusahaan. Sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru secara berhasil.

Berpijak pada batasan penelitian ini yang membahas tentang inovasi produk baru, maka konsepsi inovasi yang tepat digunakan adalah kapasitas berinovasi, lebih khusus pada inovasi teknis. Inovasi teknis memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja

permasaran (Wahyono 2002, hal 30). Demikian pula penelitian Prakosa (2005: 51) membuktikan bahwa untuk memperoleh keunggulan bersaing, kinerja pemasaran dipengaruhi oleh orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan inovasi. Inovasi juga dapat bertindak sebagai variabel intervening dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.

Didasari hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Inovasi produk memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

2.2.2 Hubungan Kinerja Pemasaran dengan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Menurut Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besar utama nilai : penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, yang akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Kinerja pemasaran merupakan salah satu komponen dalam kinerja perusahaan.

Prakosa dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkaitan dengan bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik ke dalam praktik sehingga padat menjadikan perusahaan menjadi lebih bernilai.

Day & Wensley (1988) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi. Dalam penelitiannya tersebut dibuktikan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dipengaruhi oleh kinerja pemasaran.

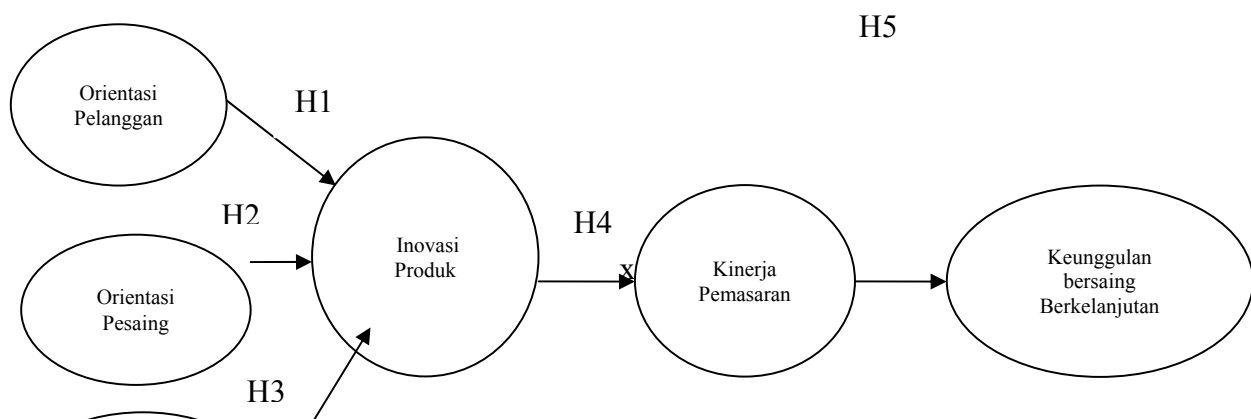
Berdasarkan penelitian Prakosa (2005) ada pengaruh yang positif antara kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing berkelanjutan, serta hasil-hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

2.2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka yang menjelaskan bahwa pengembangan inovasi produk baru dipengaruhi oleh orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas-fungsi. Dimana pengembangan inovasi produk ini akan mempengaruhi kinerja pemasaran, maka kerangka pemikiran teoritis yang dapat dikembangkan adalah seperti pada gambar 1 berikut ini :

Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Ariyani (2002), Dicky (2002), Dwiyono (2006), Nur (2005)

2.2.4 Hipotesis

- H1 : orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.
- H2 : orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.
- H3 : koordinasi lintas-fungsi memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk.
- H4 : Inovasi produk memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
- H5 : kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

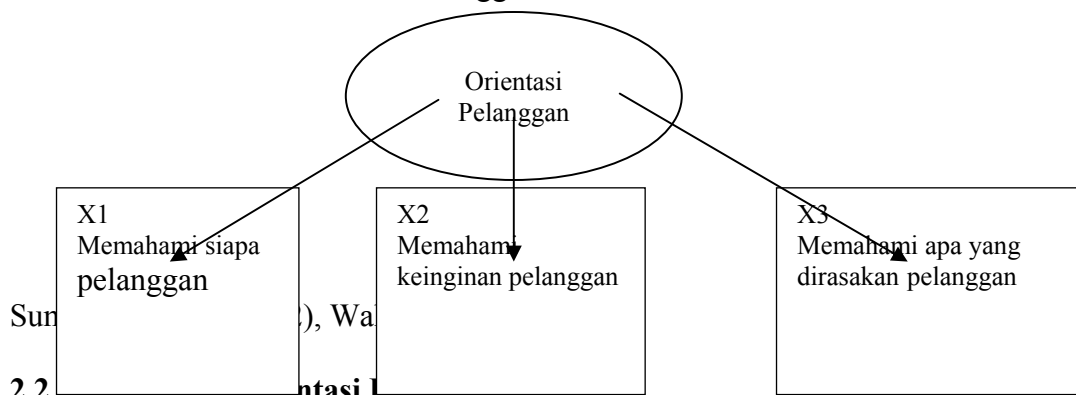
2.2.5 Dimensionalisasi Variabel

2.2.5.1 Variabel Orientasi Pelanggan

Variabel Orientasi Pelanggan dapat digambarkan seperti pada gambar 2 berikut ini

:

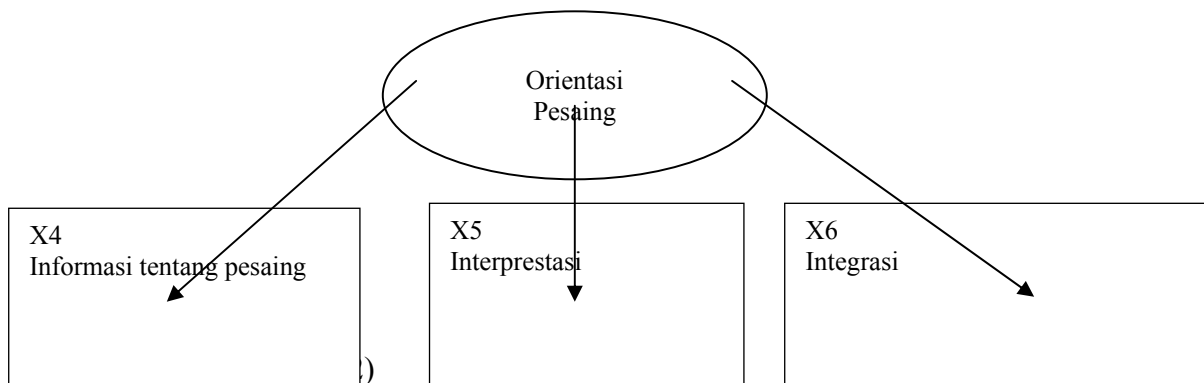
Gambar 2 : Variabel Orientasi Pelanggan



2.2.5.2 Variabel Orientasi Pesaing

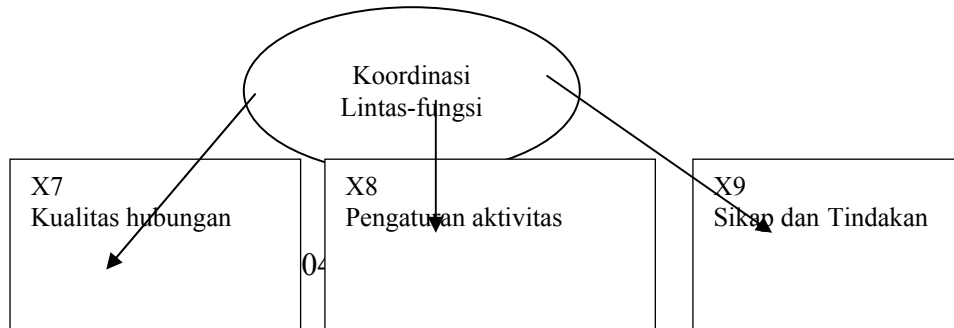
Variabel Orientasi Pesaing digambarkan seperti pada gambar 3 :

Gambar 3 : Variabel Orientasi Pesaing



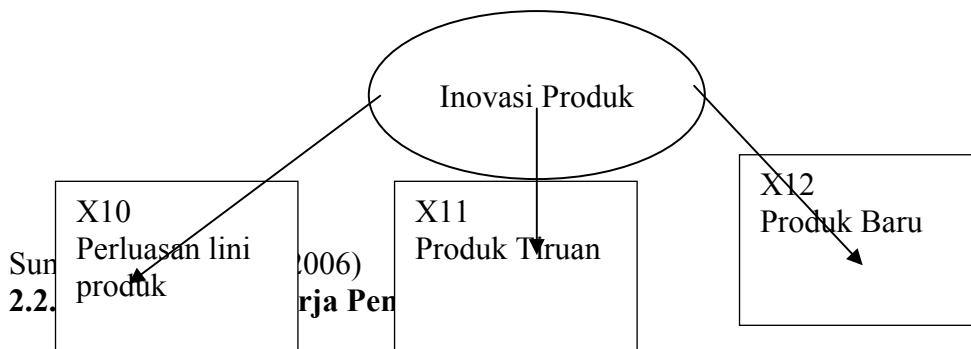
2.2.5.3 Variabel Koordinasi Lintas-Fungsi

Variabel Koordinasi Lintas-Fungsi digambarkan pada gambar 4 berikut :
Gambar 4 :Variabel Koordinasi Lintas Fungsi

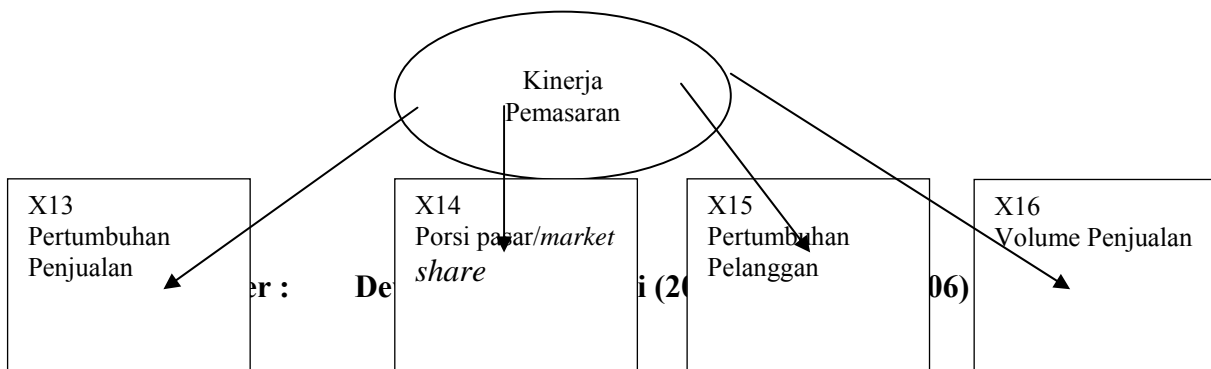


2.2.5.4 Variabel Inovasi Produk

Variabel Pengembangan Inovasi Produk digambarkan pada gambar 5 berikut :
Gambar 5 : Variabel Tingkat Inovasi Produk



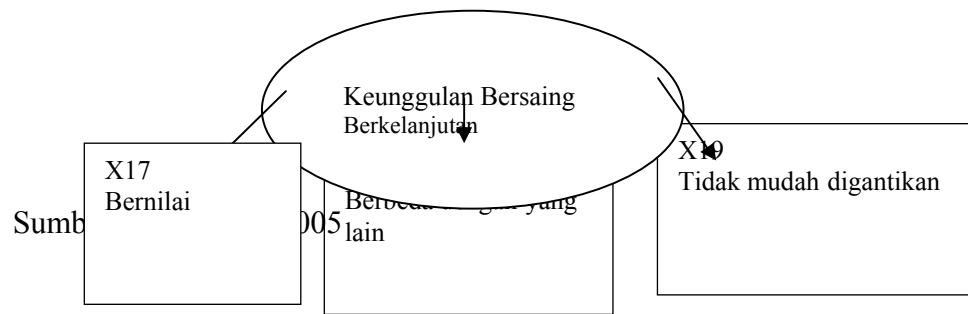
Variabel Kinerja Pemasaran dirinci pada gambar 6 berikut ini :
Gambar 6 : Variabel Kinerja Pemasaran



2.2.5.6 Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan digambarkan pada gambar 7 berikut ini.

Gambar 7 : Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjuta



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek penelitian

Industri yang akan dijadikan obyek dalam penelitian ini adalah industri batik berskala kecil dan menengah di Pekalongan Jawa Tengah. Alasan pemilihan objek penelitian tersebut adalah karena industri ini merupakan jenis usaha yang paling banyak dikabupaten Pekalongan dan juga ingin mengangkat salah satu budaya bangsa yang sangat dihargai di mata dunia yaitu kerajinan batik UKM.

3.2 Jenis dan Sumber data

Data dapat diartikan suatu fakta dan angka-angka yang belum diolah. Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menurut jenisnya meliputi data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini merupakan hasil jawaban yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Secara detail, data primer dalam penelitian ini berupa tanggapan dari para pengusaha ataupun para pemilik industri kecil dan menengah batik di Pekalongan, Jawa Tengah. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini didapat dari pihak yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu Badan Pusat Statistik Jawa Tengah berupa data tentang jumlah industri batik yang ada di Pekalongan.

3.3 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi obyek penelitian ini adalah semua pengusaha batik di Pekalongan, baik industri kecil maupun menengah yang berjumlah 690 perusahaan. Alasan dipilihnya pengusaha batik sebagai responden karena pengusaha batik adalah orang yang mengetahui arah kerja dan kebijakan serta orang yang bertanggung jawab atas seluruh aktivitas usaha batik. Pengambilan sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan pertimbangan tertentu, dimana sampel dipilih dengan syarat-syarat yang dipandang memiliki ciri-ciri esensial yang relevan dengan penelitian (Soeratno dan Arsyad L, 1999). Dengan demikian, dari sampel yang dipilih yang memenuhi syarat yakni batik tulis, batik cap, batik sablon, batik kombinasi. Menurut Hair et al (1995) jumlah sampel yang ideal untuk SEM adalah antara 100-200 sehingga ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 observasi untuk setiap indikator. Dengan demikian jika estimasi indikator berjumlah 19, maka jumlah sampel adalah 114 sampel yang terdiri dari 22 sampel batik tulis, 26 sampel batik cap, 22 sampel batik sablon, 22 sampel batik kombinasi. Adapun responden dipilih pengusaha batik/ orang yang memiliki kewenangan mengambil keputusan perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket). Kuesioner dapat berupa pertanyaan terbuka yang meliputi identitas responden dan pertanyaan tertutup disertai alternatif jawaban sehingga responden tinggal memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut (Sugiyono, 1999, p.40).

Responden diminta untuk mengisi jawaban kuesioner dengan cara memberikan tanda check (\checkmark) pada skala pengukuran yang tercantum dibawahnya sesuai dengan penilaian yang dirasakan paling benar oleh responden atas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner tersebut mempunyai skor antara 1-7 dengan alasan penilaian ini telah umum digunakan oleh masyarakat di Indonesia. Skor 1-5 untuk menyatakan jawaban responden cenderung tidak setuju atau cenderung tidak penting. Semakin ke 1 maka jawaban makin tidak setuju atau makin penting.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi dari sebuah konsep) (Ferdinand, 2006). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan factor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variable laten serta model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antar dua atau lebih variable. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar factor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan (Hair, et al, 1995):

1. Pengembangan Model Teoritis

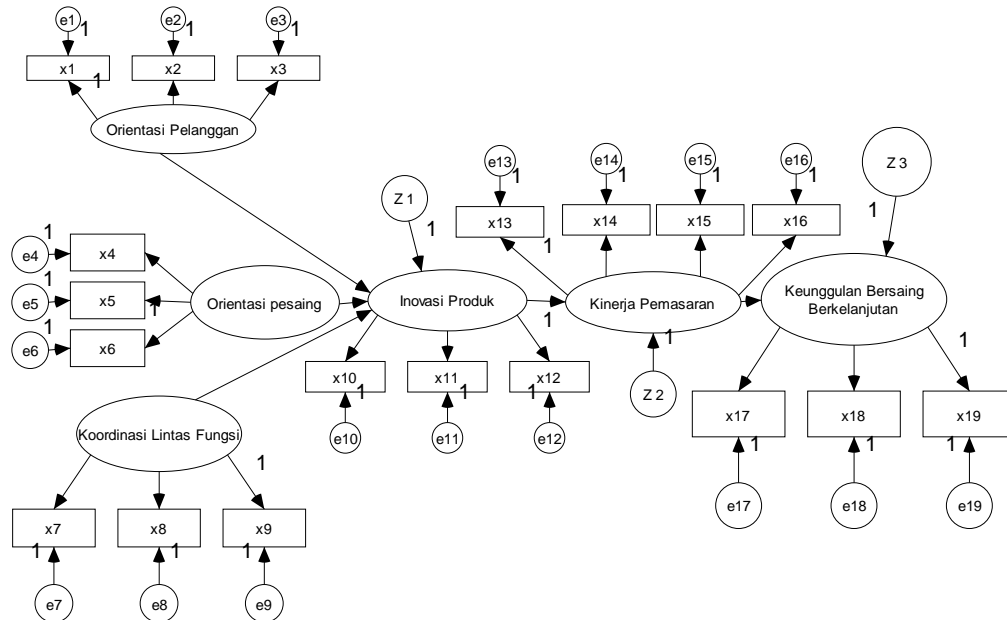
Pengembangan model teoritis adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Selanjutnya model tersebut divalidasi secara empiris melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis

yang dikembangkannya. Dengan kata lain, tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Pengembangan diagram alur adalah menggambarkan dalam sebuah *path diagram* model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama. *Path diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Dimana hubungan kausal ini biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS 4.01 dan versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah *path diagram* dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Pada gambar berikut disajikan diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini, sebagai berikut:



Di dalam permodelan SEM dikenal dengan konstruk yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Didalam diagram alur hubungan antar konstruk akan dinyatakan dengan anak panah. Anak panah lurus menunjukkan hubungan kausal langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis lengkung dengan panah di kedua ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur diatas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu :

a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)

Konstruk eksogen disebut juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

b. Kontruk Endogen (*Endogenous Constructs*)

Konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun akan terdiri dari:

a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Tabel 3.1
Model persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural

Inovasi Produk = β_1 Orientasi Pelanggan + β_2 Orientasi Pesaing + β_3 Koordinasi Lintas Fungsi + e Inovasi Produk

Kinerja Pemasaran = β_3 Inovasi Produk + e Kinerja Pemasaran

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan = β_4 Kinerja Pemasaran + e Keunggulan bersaing Berkelanjutan

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variable mana mengukurkonstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2
TABEL MODEL PENGUKURAN

Eksogen	Endogen
X1 = Orientasi Pelanggan + e 1	X10 = Inovasi Produk + e10
X2 = Orientasi Pelanggan + e 2	X11 = Inovasi Produk + e11
X3 = Orientasi Pelanggan + e 3	X12 = Inovasi Produk + e12
X4 = Orientasi Pesaing + e4	X13 = Kinerja Pemasaran + e13
X5 = Orientasi Pesaing + e5	X14 = Kinerja Pemasaran + e14
X6 = Orientasi Pesaing + e6	X15 = Kinerja Pemasaran + e15
X7 = Koodinasi Lintas Fungsi + e7	X16 = Keunggulan bersaing Berkelanjutan + e16
X8 = Koodinasi Lintas Fungsi + e8	X17 = Keunggulan Bersaing Berkelanjutan + e17
X9 = Koodinasi Lintas Fungsi + e9	X18 = Keunggulan bersaing Berkelanjutan + e18

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model.

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians

karena dapat meunjukkan perbandingan yang adil antara populasi yang

berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matriks kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standart error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matriks korelasi digunakan sebagai input.

Pada penelitian ini matriks input adalah matriks kovarian yang ukuran sampel adalah 114 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*. Penggunaan sampel 114 responden dikarenakan ukuran sampel yang representative berkisar antara 100-200 responden (Hair, 1995). Munculnya ukuran sampel 114 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah sebanyak 5 -10 observasi untuk setiap indikator. Dengan demikian jika estimasi indikator berjumlah 19, maka jumlah sampel adalah 114 sampel. Adapun responden dipilih pengusaha batik/ orang yang memiliki kewenangan mengambil keputusan perusahaan.

5. Menilai Problem Identifikasi

Salah satu persoalan dasar dalam model struktural adalah masalah identifikasi, yang memberikan indikasi sebuah model dapat diselesaikan dengan baik atau tidak dapat diselesaikan sama sekali. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-Of-fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-Of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu:

- Ukuran sampel,
- normalitas dan linearitas,
- *outliers* dan,
- *multikolinearity* dan *singularity*.

Peneliti diharapkan untuk melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit* indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukan. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value*-nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu:

a. χ^2 *Chi-Square* Statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2006).

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Nilai RMSEA menunjukkan *Goodness-Of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang kecil atau $\leq 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck dalam Ferdinand 2006).

c. GFI (*Goodness -Of Fit- Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit* (Ferdinand, 2006).

d. AGFI (*Adjusted Goodness-Of-Fit-Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,9 (Hulland et al 1996 dalam Ferdinand, 2006).

e. CMIN/DF

Indeks ini diperoleh dengan cara CMIN (*The minimum sample discrepancy function*) yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF merupakan statistik *chi square*, χ^2 dibagi df-nya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand. 2006).

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan alternatif *incremental fit Index* yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah *base line* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand, 2006).

g. *CFI (Comparative Fit Index)*

Besar indeks ini adalah pada rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *a very good fit* yang tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand 2006).

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan atas model adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN MODEL

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
X ² Chi- Square Statistik	X ² hitung < X ² tabel
Significant Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$0,90 \leq \text{GFI} < 1,0$
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} < 1,0$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$0,95 \leq \text{TLI} < 1,0$
CFI	$0,95 \leq \text{CFI} < 1,0$

6.1. Uji realibilitas

Setelah kesesuaian model diuji (model fit), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan realibilitas (Hair, et al, p.611). Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Penggunaan ukuran-ukuran realibilitas seperti α -Cronbach, tidak mengukur unidimensionalitas, melainkan mengasumsikan bahwa unidimensionalitas itu sudah ada pada waktu α -Cronbach dihitung.

Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah

konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum. *Composite Reliability* diperoleh melalui rumus berikut:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

dimana:

- *Std. Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS).
- ϵ_j adalah pengukuran error dari tiap-tiap indikator.

Nilai batas untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70.

Ukuran realibilitas yang kedua adalah *Variance extracted*, yang menunjukkan jumlah varians yang dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *Variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. *Variance extracted* diperoleh melalui rumus berikut:

$$\text{Variance extracted} = \frac{\sum (\text{Std. Loading}^2)}{\sum (\text{Std. Loading}^2) + \sum \epsilon_j}$$

dimana:

- *Std. Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS).
- ϵ_j adalah pengukuran error dari tiap-tiap indikator.

Nilai *Variance extracted* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.50 untuk tiap konstruk.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model adalah dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Tapi bila nilai residualnya cukup besar(> 2,58) maka modifikasinya adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru pada model yang diestimasi tersebut. Modifikasi yang mungkin terhadap suatu model yang diuji dapat dilakukan dengan pertama kali menguji *standardized residual* yang dihasilkan oleh model

tersebut. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator (Hair, et al, 1995).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. PENDAHULUAN

Langkah pertama dalam menganalisis data penelitian adalah dengan uji validitas dan reliabilitas yang bertujuan untuk Pembuktian yang dapat menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel – variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi lintas fungsi, inovasi produk, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, analisis dilanjutkan dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM). Langkah pertama dalam analisis SEM adalah melakukan pengujian indikatornya melalui *confirmatory factor analysis* yang dilakukan terhadap variabel eksogen dan endogen. Langkah kedua, melakukan analisis terhadap *full model* dari *Structural Equation Model* (*Full Model of Structural Equation Model*) yang berguna untuk melakukan pengujian hipotesis.

4.2. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Penelitian ini menggunakan data kuesioner sebagai data primer, sehingga diperlukan langkah uji coba pertanyaan (kuesioner) untuk mengetahui apakah pertanyaan tersebut layak atau tidak Uji untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan digunakan uji validitas. Uji ini digunakan untuk mengukur kesahihan dan kevalidan suatu item pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* dibandingkan dengan nilai r tabel (100) dengan tingkat (α) 0,05 yaitu sebesar 0,195. Kriteria keputusan, apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* lebih besar dari r tabel maka indikator layak (sahih) dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005).

Sedangkan uji instrumen yang lain adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dengan dibandingkan nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha diatas 0,60 dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan

dengan program SPSS dapat disajikan pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4. 1
HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS DAN VALIDITAS KUESIONER

Konstruk/Variabel Laten	Reliabilitas (Crounbach α)	Item (Indikator)	<i>Corrected Item - Total Correlation</i>
Orientasi Pelanggan	0,850	X ₁	0,711
		X ₂	0,715
		X ₃	0,738
Orientasi Pesaing	0,835	X ₄	0,636
		X ₅	0,693
		X ₆	0,764
Orientasi Koordinasi Lintas Fungsi	0,818	X ₇	0,697
		X ₈	0,653
		X ₉	0,672
Inovasi Produk	0,785	X ₁₀	0,701
		X ₁₁	0,619
		X ₁₂	0,559
Kinerja Pemasaran	0,873	X ₁₃	0,709
		X ₁₄	0,709
		X ₁₅	0,799
		X ₁₆	0,697
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	0,858	X ₁₇	0,730
		X ₁₈	0,788
		X ₁₉	0,682

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan pada Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item - Total Correlation* > *r* tabel (0,195). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel – variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi lintas fungsi, inovasi produk, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

Temuan persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- **Orientasi Pelanggan**

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap orientasi pelanggan, yaitu : memahami siapa pelanggan, memahami keinginan pelanggan dan memahami apa yang dirasakan pelanggan.

Orientasi Pelanggan

Indikator	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Memahami siapa pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Menanyakan alamat dan dari mana pelanggan berasal • Kesukaan pelanggan terhadap pakaian batik
Memahami keinginan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Produk batik yang diinginkan pelanggan • Trend batik masa kini • Perkembangan batik di daerah asal pelanggan
Memahami apa yang dirasakan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Timbal balik setelah menggunakan produk batik Pekalongan • Respon balik dari pelanggan • Jaminan yang diberikan pedagang

Sumber: data primer yang diolah, 2009

- **Orientasi Pesaing**

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap orientasi pesaing, yaitu : informasi tentang pesaing, interpretasi dan integrasi.

Orientasi Pesaing

Indikator	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Informasi tentang	<ul style="list-style-type: none"> • Tindakan survei di lokasi atau tempat lain • Laporan – laporan dari pelanggan setia

pesaing	<ul style="list-style-type: none"> Media – media pendukung (koran)
Interpretasi	<ul style="list-style-type: none"> Selalu mengikuti pola dan corak yang beragam Tren yang paling populer merupakan kesukesan produk batik Ada beberapa masukan dari pelanggan yang tidak direspon dengan baik
Integrasi	<ul style="list-style-type: none"> Ide – ide pembatik masih belum sepenuhnya tercurah, hal ini nampak dengan corak yang terkesan monoton Perlu adanya fasilitas pemerintah untuk menumbuhkan kegembiraan terhadap kaum muda terhadap kain batik

Sumber: data primer yang diolah, 2009

• **Koordinasi Lintas Fungsi**

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap koordinasi lintas fungsi, yaitu : kualitas hubungan, pengaturan aktivitas serta sikap dan tindakan.

Koordinasi Lintas Fungsi

Indikator	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Kualitas hubungan	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan antar bagian di dalam UKM terasa kurang kondusif Hubungan terbatas pada hubungan bisnis yang profesional Empaty sesama anggota masih kurang dan tidak dekat
Pengaturan aktivitas	<ul style="list-style-type: none"> Pengaturan aktivitas masih belum optimal dan masih terjadi tindakan – tindakan yang kurang terkontrol Perlu ada upaya untuk lebih mempertegas dalam pengaturan antar anggota UKM
Sikap dan Tindakan	<ul style="list-style-type: none"> Pemilik UKM lebih memilih produksi yang laku di pasar, tanpa berusaha mencoba hal – hal baru terkait produk batik. Pemilik UKM berusaha menolak terhadap pemotif batik yang menawarkan motif batik yang baru

Sumber: data primer yang diolah, 2010

• **Inovasi Produk**

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap inovasi produk, yaitu : perluasan lini produk, produk tiruan dan produk baru.

Inovasi Produk

Indikator	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Perluasan lini produk	<ul style="list-style-type: none"> Tidak semua rencana perluasan lini produk dapat direalisasikan, ada beberapa produk yang diproduksi tidak melalui perencanaan yang matang Perencanaan yang terlalu berlebihan berakibat pada pekerjaan menjadi kaku dan terpaku pada perencanaan yang ada
Produk	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan merek yang mempunyai ciri khusus dan

tiruan	<p>dikomunikasikan kepada pedagang dengan memilih agen – agen yang terpercaya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pendekatan – pendekatan terhadap pesaing dengan upaya persuasif agar tidak memalsukan merek dagang yang resmi
Produk baru	<ul style="list-style-type: none"> • Menunggu isu – isu yang lagi populer pada saat itu serta selalu memperhatikan pakaian batik yang dikenakan oleh publik figur • Melakukan pendekatan – pendekatan ke kantor besar (sekolah) dengan menawarkan motif – motif yang baru untuk seragam kantor pada hari tertentu (Jum'at dan Sabtu)

Sumber: data primer yang diolah, 2009

• **Kinerja Pemasaran**

Empat indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kinerja pemasaran, yaitu : pertumbuhan penjualan, porsi pasar/*market share*, pertumbuhan pelanggan dan volume penjualan.

Kinerja Pemasaran

Indikator	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Pertumbuhan Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki produk – produk yang akan diperdagangkan • Meningkatkan promotional mix, terutama pada promosi penjualan dengan memberikan hadiah – hadiah yang menarik pada jumlah pembelian tertentu.
Porsi pasar/ <i>market share</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pendekatan – pendekatan kepada perkantoran atau Sekolah untuk menggunakan seragam batik • Ikut ambil bagian pada pameran – pameran, terutama paa tingkat nasional
Pertumbuhan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti atau mendukung program pemerintah pada upaya peningkatan produksi batik dengan melakukan ekspor batik ke manca negara • Memproduksi batik – batik yang dengan harga murah, dengan kualitas yang lebih rendah
Volume Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kegiatan – kegiatan sponshorship pada event – event peragaan busana • Melakukan pendekatan pada perusahaan yang bergerak pada weding

Sumber: data primer yang diolah, 2010

- **Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Tiga indikator telah digunakan dalam kajian terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu : bernilai, berbeda dengan yang lain dan tidak mudah digantikan.

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Indikator	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Bernilai	<ul style="list-style-type: none"> • Batik cap maupun print juga dapat bernilai tinggi asal motifnya unik dan betul – betul masih baru • Batik tulis bernilai rendah apabila pengerjaannya sembarangan dan menggunakan kain yang tidak berkualitas.
Berbeda dengan yang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Pembatik dari Cina dapat meniru dengan kualitas yang lebih baik dan harga lebih murah, • Diperlukan upaya pemerintah untuk melindungi batik dalam negeri dari serangan batik dari negara lain yang lebih baik
Tidak mudah digantikan	<ul style="list-style-type: none"> • Batik tulis masih belum tergantikan nilai seninya dibandingkan dengan batik cap maupun sablon • Pemerintah perlu melindungi nilai seni dan warisan budaya dengan pemberian subsidi bagi produk batik tulis ini

Sumber: data primer yang diolah, 2010

4.3. EVALUASI ATAS ASUMSI-ASUMSI SEM

Proses permodelan SEM dituntut untuk terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan mengenai asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan AMOS 18.

4.3.1. Evaluasi Outlier

Evaluasi outlier terdiri atas outlier univariat dan outlier multivariat yang hasilnya dijelaskan di bawah ini.

4.3.1.1. Evaluasi Outlier Univariat

Pengujian ada tidaknya outlier univariat dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang $\pm 3,00$, maka akan dikategorikan sebagai outlier univariat. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier disajikan pada Tabel 4.2

Tabel 4. 2

HASIL ANALISIS OUTLIER UNIVARIAT

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	114	-2.35410	1.30546	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	114	-2.88163	1.36629	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	114	-2.74551	1.35477	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	114	-2.30619	1.72817	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	114	-1.95246	1.50376	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	114	-1.89538	1.63523	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	114	-2.55964	1.61886	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	114	-2.04276	1.64196	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	114	-1.80179	1.36803	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	114	-1.94306	1.59542	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	114	-2.79662	1.66233	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	114	-2.09628	1.84722	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	114	-2.25308	1.80246	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	114	-2.30831	1.65874	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	114	-2.19710	2.02429	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	114	-2.37316	1.79969	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	114	-2.39143	1.73922	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	114	-2.49104	1.59498	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	114	-2.72954	1.75845	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	114				

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X19	1.000	7.000	-.165	-.721	-.343	-.748
X18	1.000	7.000	-.489	-2.134	-.370	-.806
X17	1.000	7.000	-.148	-.644	-.309	-.674
X16	1.000	7.000	-.263	-1.146	-.392	-.855
X15	1.000	7.000	-.106	-.463	-.353	-.769
X14	1.000	7.000	-.160	-.699	-.496	-1.080
X13	1.000	7.000	-.306	-1.335	-.424	-.924
X12	2.000	7.000	-.174	-.760	-.723	-1.576

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ maka melalui pengamatan angka-angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada tabel diatas dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar dari $\pm 2,58$. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

4.3.1.2. Evaluasi Outlier Multivariat

Ada atau tidaknya outlier multivariat dapat dilihat dari jarak mahalanobis (*Mahalanobis distance*). Uji *mahalanobis* dapat dilakukan dengan perhitungan jarak *Mahalanobis* melalui program Amos 18. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak Mahalanobis minimum adalah 10,173 dan maksimum adalah 38,565. Berdasarkan nilai *chi-square* yaitu 43,820 dengan derajat bebas 19 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0,001 tidak terdapat atau tidak terjadi outlier.

Tabel 4.4

HASIL ANALISIS OUTLIER MULTIVARIAT

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
26	34.111	.018	.871
5	31.876	.032	.886
69	31.187	.039	.819
109	29.797	.054	.873
....
....
99	13.970	.785	.052
110	13.893	.790	.039
46	13.557	.809	.062
12	12.856	.846	.216

Sumber: data primer yang diolah, 2010

4.3.2. Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai determinan matriks kovarian sampel sebagai berikut.

Determinant of Sample Covariance Matrix = 3.241

Nilai *determinant of sample covariance matrix* adalah sebesar 3,241, yang mana nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nol maka. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

4.4. ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI (*CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS*)

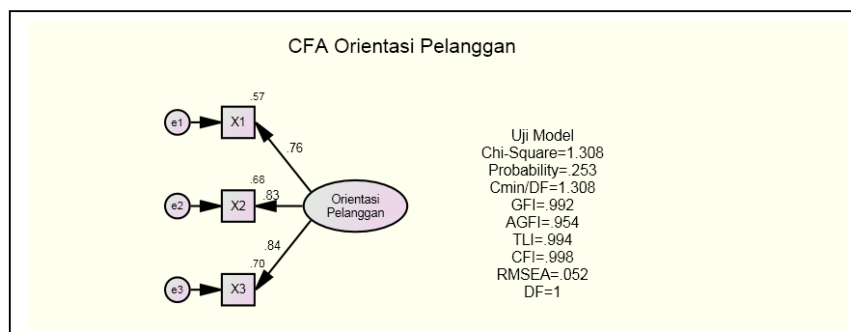
Tahap analisis faktor konfirmatori ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator yang dapat diukur. Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam penelitian. Pengujian yang dilakukan adalah untuk menguji unidimensionalitas masing-masing pembentuk variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis konfirmatori di tampilkan di bawah ini.

4.4.1. CFA pada Variabel Orientasi Pelanggan

Gambar 4.1

Analisis Faktor konfirmatori

Variabel Orientasi Pelanggan



Sumber: data primer yang diolah, 2010

Tabel 4.5
HASIL PENGUJIAN KELAYAKAN MODEL VARIABEL ORIENTASI PELANGGAN

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi model
<i>Chi-Square</i>	<3,841	1,308	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,253	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,052	Baik
<i>GFI</i>	$0,90 \leq GFI < 1,0$	0,992	Baik
<i>AGFI</i>	$0,90 \leq AGFI < 1,0$	0,954	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,308	Baik
<i>TLI</i>	$0,95 \leq TLI < 1,0$	0,994	Baik
<i>CFI</i>	$0,95 \leq CFI < 1,0$	0,998	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Orientasi Pelanggan menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (Tabel 4.5). Semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukkan pada kolom hasil olah data telah memenuhi sebagian besar syarat dimana nilai-nilai tersebut masuk dalam rentang nilai persyaratan yang ditunjukkan dalam kolom *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Tabel 4.6
HASIL UJI REGRESSION WEIGHT PADA ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI
Variabel Orientasi Pelanggan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--- Orientasi_Pelanggan	1.000				
X2 <--- Orientasi_Pelanggan	.870	.105	8.312	***	par_1
X3 <--- Orientasi_Pelanggan	.944	.112	8.460	***	par_2

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis (Tabel 4.6) untuk indikator variabel orientasi Pelanggan dalam uji konfirmatori penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari variabel memiliki nilai *loading faktor* atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* $\geq 1,96$.

Tabel 4.7
PENILAIAN MODEL PENGUKURAN VARIABEL ORIENTASI PELANGGAN

VARIABEL
$X_1 = 0,76 + e_1$
$X_2 = 0,83 + e_2$

$$X_3 = 0,84 + e_3$$

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Variabel orientasi pelanggan dibentuk oleh tiga indikator. Dimana variabel orientasi pelanggan dicerminkan oleh indikator X_1 (memahami siapa pelanggan,) sebesar 76 %, X_2 (memahami keinginan pelanggan) sebesar 83 % dan X_3 (memahami apa yang dirasakan pelanggan) sebesar 84 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel orientasi pelanggan terbesar adalah indikator X_3 (memahami apa yang dirasakan pelanggan), sehingga yang paling menyebabkan orientasi pelanggan adalah indikator X_3 (memahami apa yang dirasakan pelanggan) selanjutnya adalah X_3 (memahami keinginan pelanggan), dan X_1 (memahami siapa pelanggan).

Tabel 4. 8

**HASIL UJI RELIABILITAS DAN VARIANCE EXTRACT VARIABEL
ORIENTASI PELANGGAN**

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(\square LOADING) ²	RELIABEL.	VARE.XT
X_1	0.76	0.5776	0.57	0.43	5.9049	0.8490	0.6526
X_2	0.83	0.6889	0.68	0.32			
X_3	0.84	0.7056	0.70	0.30			
JUMLA H	2.43	1.9721	1.950	1.05			

Sumber: data primer yang diolah, 2010

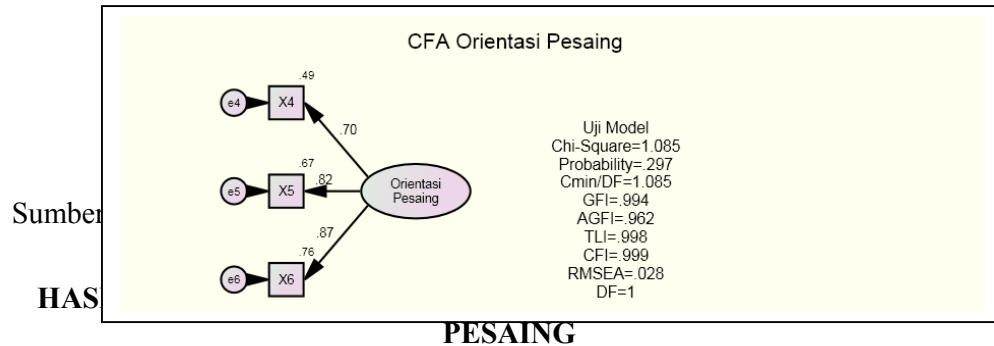
Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas batas atas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4.2. CFA pada Variabel Orientasi Pesaing

Gambar 4. 2

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL ORIENTASI

PESAING



<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi model
<i>Chi-Square</i>	$<5,991$	1,085	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,297	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,028	Baik
<i>GFI</i>	$0,90 \leq GFI < 1,0$	0,994	Baik
<i>AGFI</i>	$0,90 \leq AGFI < 1,0$	0,962	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,085	Baik
<i>TLI</i>	$0,95 \leq TLI < 1,0$	0,998	Baik
<i>CFI</i>	$0,95 \leq CFI < 1,0$	0,999	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap variabel orientasi pesaing menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (Tabel 4.9). Semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukkan pada kolom hasil olah data telah memenuhi semua syarat dimana nilai-nilai tersebut masuk dalam rentang nilai persyaratan yang ditunjukkan dalam kolom *cut of value*. Hal ini berarti konstruk-konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Tabel 4. 10

HASIL UJI *REGRESSION WEIGHT* PADA ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL ORIENTASI PESAING

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4 <--- Orientasi_Pesaing	1.000				
X5 <--- Orientasi_Pesaing	1.094	.148	7.420	***	par_1
X6 <--- Orientasi_Pesaing	1.242	.168	7.373	***	par_2

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis (Tabel 4.10) untuk indikator variabel orientasi pesaing dalam uji konfirmatori penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa setiap

dimensi dari variabel memiliki nilai *loading faktor* atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* $\geq 1,96$.

Tabel 4.11
PENILAIAN MODEL PENGUKURAN VARIABEL ORIENTASI
PESAING

VARIABEL
$X_4 = 0,70 + e_4$
$X_5 = 0,82 + e_5$
$X_6 = 0,87 + e_6$

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Variabel orientasi pesaing dibentuk oleh tiga indikator, yaitu indikator X_4 (informasi tentang pesaing) sebesar 70 %, X_5 (interpretasi) sebesar 82 %, dan X_6 (integrasi) sebesar 87 %. Ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel orientasi pesaing terbesar adalah indikator X_6 (integrasi), sehingga yang paling menyebabkan orientasi pesaing adalah indikator X_6 (integrasi) terbesar setelah itu X_4 (informasi tentang pesaing) dan X_5 (interpretasi).

Tabel 4.12
HASIL UJI RELIABILITAS DAN *VARIANCE EXTRACT* VARIABEL
ORIENTASI PESAING

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(\square LOADING) ²	RELIABILITY	VAREXTRACT
X_4	0.70	0.4900	0.49	0.51	5.7121	0.8410	0.6399
X_5	0.82	0.6724	0.67	0.33			
X_6	0.87	0.7569	0.76	0.24			
JUMLAH	2.39	1.9193	1.920	1.08			

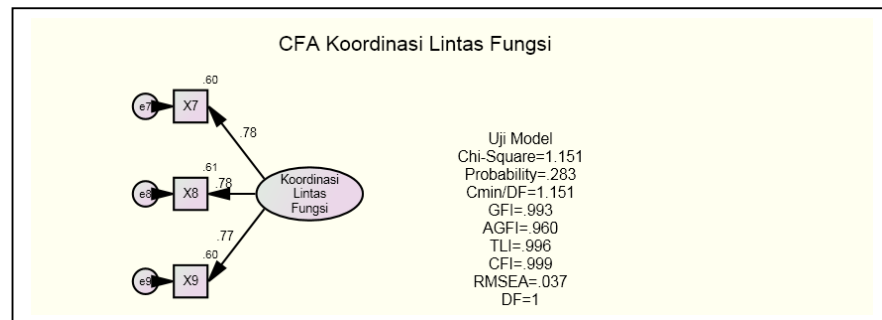
Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas batas atas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4.3. CFA pada Variabel Koordinasi Lintas Fungsi

Gambar 4.3

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL KOORDINASI LINTAS FUNGSI



HASIL PENGUJIAN KELAYAKAN MODEL VARIABEL KOORDINASI LINTAS FUNGSI

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi model
<i>Chi-Square</i>	<5,991	1,151	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,283	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,037	Baik
<i>GFI</i>	$0,90 \leq GFI < 1,0$	0,993	Baik
<i>AGFI</i>	$0,90 \leq AGFI < 1,0$	0,960	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,151	Baik
<i>TLI</i>	$0,95 \leq TLI < 1,0$	0,996	Baik
<i>CFI</i>	$0,95 \leq CFI < 1,0$	0,999	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap variabel koordinator lintas fungsi menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (Tabel 4.13). Semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukkan pada kolom hasil olah data telah memenuhi sebagian besar syarat dimana nilai-nilai tersebut masuk dalam rentang nilai persyaratan yang ditunjukkan dalam kolom *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Tabel 4.14
HASIL UJI REGRESSION WEIGHT PADA ANALISIS FAKTOR
KONFIRMATORI VARIABEL KOORDINASI LINTAS FUNGSI

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X7<--- Koordinasi_Lintas_Fungsi	1.000				
X8<--- Koordinasi_Lintas_Fungsi	.862	.120	7.168	***	par_1
X9<--- Koordinasi_Lintas_Fungsi	1.040	.143	7.275	***	par_2

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis (Tabel 4.14) untuk indikator variabel koordinator lintas fungsi dalam uji konfirmatori penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari variabel memiliki nilai *loading faktor* atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* $\geq 1,96$.

Tabel 4.15
PENILAIAN MODEL PENGUKURAN VARIABEL KOORDINASI LINTAS FUNGSI

VARIABEL
$X_7 = 0,78 + e_7$
$X_8 = 0,78 + e_8$
$X_9 = 0,77 + e_9$

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Variabel koordinator lintas fungsi dibentuk oleh tiga indikator, dimana variabel koordinator lintas fungsi dicerminkan oleh indikator X_7 (kualitas hubungan) sebesar 78 %, X_8 (pengaturan aktivitas) sebesar 78 % dan X_9 (sikap dan tindakan) sebesar 77 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk koordinator lintas fungsi terbesar adalah indikator X_8 (pengaturan aktivitas), setelah itu X_7 (kualitas hubungan) dan X_9 (sikap dan tindakan).

Tabel 4.16
HASIL UJI RELIABILITAS DAN VARIANCE EXTRACT VARIABEL KOORDINASI LINTAS FUNGSI

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(\square LOADING) ²	RELIABEL	VAR.EXT
X_7	0.78	0.6084	0.60	0.40	5.4289	0.8202	0.6033
X_8	0.78	0.6084	0.61	0.39			
X_9	0.77	0.5929	0.60	0.40			
JUMLAH	2.33	1.8097	1.810	1.19			

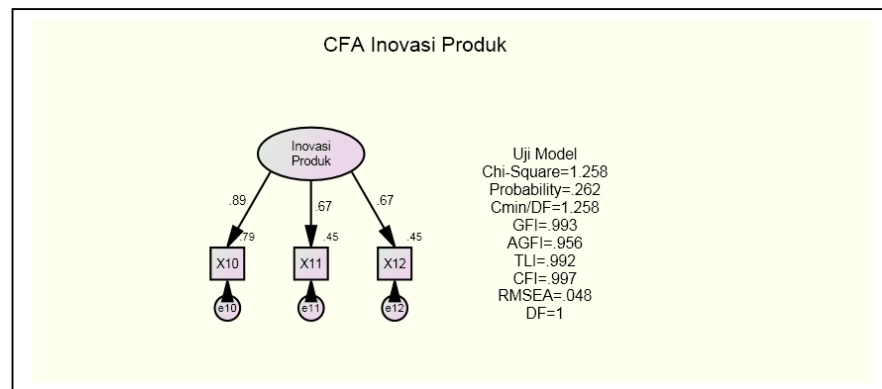
Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas batas atas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4.4. CFA pada Variabel Inovasi Produk

Gambar 4.4

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL INOVASI PRODUK



Tabel 4.17

HASIL PENGUJIAN KELAYAKAN MODEL VARIABEL INOVASI PRODUK

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi model
<i>Chi-Square</i>	<3,841	1,258	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,262	Baik
<i>RMSEA</i>	≤ 0,08	0,048	Baik
<i>GFI</i>	0,90 ≤ GFI < 1,0	0,993	Baik
<i>AGFI</i>	0,90 ≤ AGFI < 1,0	0,956	Baik
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2,00	1,258	Baik
<i>TLI</i>	0,95 ≤ TLI < 1,0	0,992	Baik
<i>CFI</i>	0,95 ≤ CFI < 1,0	0,997	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap variabel inovasi produk menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk

membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (Tabel 4.17). Semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukkan pada kolom hasil olah data telah memenuhi sebagian besar syarat dimana nilai-nilai tersebut masuk dalam rentang nilai persyaratan yang ditunjukkan dalam kolom *cut of value*. Hasil ini dapat diartikan bahwa konstruk-konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Tabel 4.18
HASIL UJI REGRESSION WEIGHT PADA ANALISIS FAKTOR
KONFIRMATORI VARIABEL INOVASI PRODUK

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X10 <--- Inovasi_Produk	1.000				
X11 <--- Inovasi_Produk	.767	.127	6.036	***	par_1
X12 <--- Inovasi_Produk	.637	.112	5.673	***	par_2

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis (Tabel 4.18) untuk indikator variabel inovasi produk dalam uji konfirmatori penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari variabel memiliki nilai *loading faktor* atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* $\geq 1,96$.

Tabel 4.19
PENILAIAN MODEL PENGUKURAN VARIABEL INOVASI PRODUK

VARIABEL
$X_{10} = 0,89 + e_{10}$
$X_{11} = 0,67 + e_{11}$
$X_{12} = 0,67 + e_{12}$

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Variabel inovasi produk dibentuk oleh tiga indikator. Dimana variabel inovasi produk dicerminkan oleh indikator X_{10} (perluasan lini produk) sebesar 89 %, X_{11} (produk tiruan) sebesar 67 %, dan X_{12} (produk baru) sebesar 67 %. Hasil ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk inovasi produk terbesar adalah indikator X_{10} (perluasan lini produk), setelah itu X_{11} (produk tiruan) dan X_{12} (produk baru).

Tabel 4.20
HASIL UJI REALIBITAS DAN VARIANCE EXTRACT VARIABEL
INOVASI PRODUK

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(\square LOADING) ²	RELIABILITY	VARIABLE
	G		R	R		L.	T

X10	0.89	0.7921	0.79	0.21	4.9729	0.7915	0.5633
X11	0.67	0.4489	0.45	0.55			
X12	0.67	0.4489	0.45	0.55			
JUMLA H	2.23	1.6899	1.690	1.31			

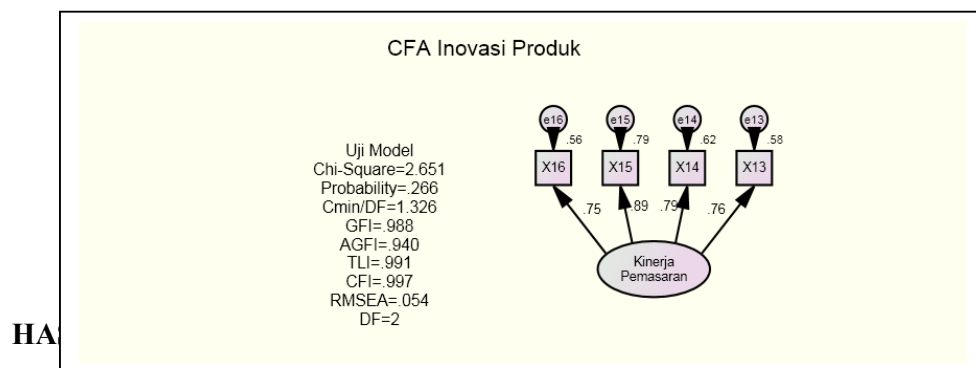
Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas batas atas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan vcvariabel laten yang dibentuknya

4.4.5. CFA pada Variabel Kinerja Pemasaran

Gambar 4.5

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL KINERJA PEMASARAN



Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Olah Data	Evaluasi model
Chi-Square	<5,991	2,651	Baik
Probability	≥ 0,05	0,266	Baik

<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,054	Baik
<i>GFI</i>	$0,90 \leq GFI < 1,0$	0,988	Baik
<i>AGFI</i>	$0,90 \leq AGFI < 1,0$	0,940	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,326	Baik
<i>TLI</i>	$0,95 \leq TLI < 1,0$	0,991	Baik
<i>CFI</i>	$0,95 \leq CFI < 1,0$	0,997	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap variabel kinerja pemasaran menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (Tabel 4.21). Semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukkan pada kolom hasil olah data telah memenuhi sebagian besar syarat dimana nilai-nilai tersebut masuk dalam rentang nilai persyaratan yang ditunjukkan dalam kolom *cut of value*. Hasil ini dapat diartikan bahwa konstruk-konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Tabel 4.22

HASIL UJI *REGRESSION WEIGHT* PADA ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL KINERJA PEMASARAN

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X13 <--- Kinerja_Pemasaran	1.000				
X14 <--- Kinerja_Pemasaran	1.055	.127	8.283	***	par_1
X15 <--- Kinerja_Pemasaran	1.122	.122	9.173	***	par_2
X16 <--- Kinerja_Pemasaran	.951	.118	8.028	***	par_3

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis (Tabel 4.22) untuk indikator variabel inovasi produk dalam uji konfirmatori penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari variabel memiliki nilai *loading faktor* atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* $\geq 1,96$.

Tabel 4.23

PENILAIAN MODEL PENGUKURAN VARIABEL KINERJA PEMASARAN

VARIABEL
$X_{13} = 0,75 + e_{13}$
$X_{14} = 0,89 + e_{14}$
$X_{15} = 0,79 + e_{15}$
$X_{16} = 0,76 + e_{16}$

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Variabel inovasi produk dibentuk oleh empat indikator, yaitu dicerminkan oleh indikator X_{13} (pertumbuhan penjualan) sebesar 75 %, X_{14} (porsi pasar) sebesar 89 %, X_{15} (pertumbuhan pelanggan) sebesar 79 % dan X_{17} (volume penjualan) sebesar 76 %. Hasil keempat indikator ini yang mencerminkan

pembentuk kinerja pemasaran terbesar adalah indikator X_{15} (pertumbuhan penjualan).

Tabel 4. 24

**HASIL RELIABILITAS DAN *VARIANCE EXTRACT* VARIABEL
KINERJA PEMASARAN**

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(\square LOADING) ²	RELIABEL.	VAREXT
Kinerja Pemasaran							
X13	0.75	0.5625	0.56	0.44	10.1761	0.8753	0.6381
X14	0.89	0.7921	0.79	0.21			
X15	0.79	0.6241	0.62	0.38			
X16	0.76	0.5776	0.58	0.42			
JUMLAH	3.19	2.56	2.55	1.45			

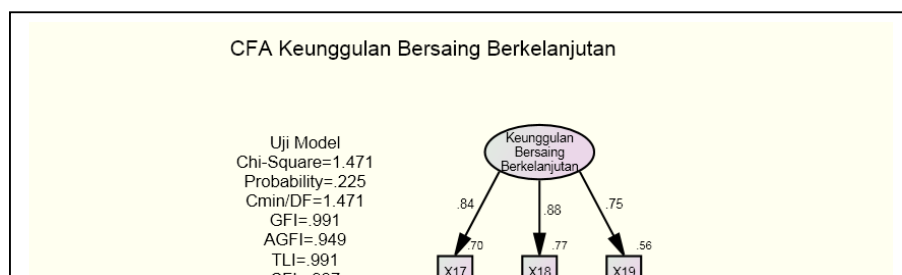
Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.24 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas batas atas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4.6. CFA pada Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Gambar 4.6

**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL KEUNGGULAN
BERSAING BERKELANJUTAN**



Sumber: data primer yang diolah, 2010

Tabel 4.25
HASIL PENGUJIAN KELAYAKAN MODEL VARIABEL KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi model
<i>Chi-Square</i>	$< 3,841$	1,471	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,225	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,065	Baik
<i>GFI</i>	$0,90 \leq GFI < 1,0$	0,991	Baik
<i>AGFI</i>	$0,90 \leq AGFI < 1,0$	0,949	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,471	Baik
<i>TLI</i>	$0,95 \leq TLI < 1,0$	0,991	Baik
<i>CFI</i>	$0,95 \leq CFI < 1,0$	0,997	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (Tabel 4.25). Semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukkan pada kolom hasil olah data telah memenuhi sebagian besar syarat dimana nilai-nilai tersebut masuk dalam rentang nilai persyaratan yang ditunjukkan dalam kolom *cut of value*. Hasil ini dapat diartikan bahwa konstruk-konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Tabel 4. 26
HASIL UJI *REGRESSION WEIGHT* PADA ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X17 <--- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	1.000				
X18 <--- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	1.140	.126	9.083	***	par_1
X19 <--- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	.846	.102	8.273	***	par_2

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis (Tabel 4.26) untuk indikator variable keunggulan bersaing berkelanjutan dalam uji konfirmatori penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari variabel memiliki nilai *loading faktor* atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* $\geq 1,96$.

Tabel 4.27
PENILAIAN MODEL PENGUKURAN VARIABEL KEUNGGULAN
BERSAING BERKELANJUTAN

VARIABEL
$X_{17} = 0,84 + e_{17}$
$X_{18} = 0,88 + e_{18}$
$X_{19} = 0,75 + e_{19}$

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu dicerminkan oleh indikator X_{17} (bernilai) sebesar 84 %, X_{18} (berbeda dengan yang lain) sebesar 88 % dan X_{19} (tidak mudah digantikan) sebesar 75 %. Hasil ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk keunggulan bersaing berkelanjutan yang terbesar adalah indikator X_{18} (berbeda dengan yang lain).

Tabel 4.28
HASIL UJI RELIABILITAS DAN *VARIANCE EXTRACT* VARIABEL
KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(\square LOADING) ²	RELIABILITY	VARIABLE EXTRACT
X_{17}	0.84	0.7056	0.74	0.26	6.1009	0.8677	0.6871
X_{18}	0.88	0.7744	0.77	0.23			
X_{19}	0.75	0.5625	0.56	0.44			
JUMLAH	2.47	2.0425	2.070	0.93			

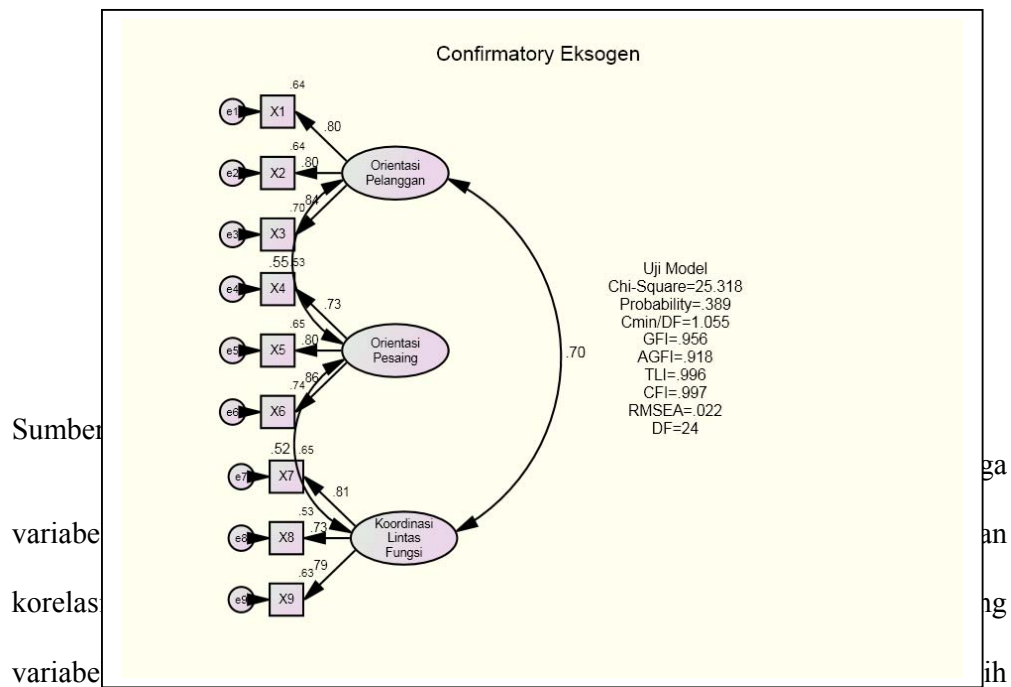
Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.28 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas batas atas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4.7. CFA Eksogen

Gambar 4.7

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI KONSTRUK EKSOGEN



berpengaruh terhadap variabel inovasi produk pada penelitian ini.

Tabel 4.29
HASIL PENGUJIAN KELAYAKAN MODEL KONSTRUK EKSOGEN

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi model
<i>Chi-Square</i>	<36,415	25,318	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,389	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,022	Baik
<i>GFI</i>	$0,90 \leq GFI < 1,0$	0,956	Baik
<i>AGFI</i>	$0,90 \leq AGFI < 1,0$	0,918	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,055	Baik
<i>TLI</i>	$0,95 \leq TLI < 1,0$	0,996	Baik
<i>CFI</i>	$0,95 \leq CFI < 1,0$	0,997	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap konstruk eksogen menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (Tabel 4.29). Semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukkan pada kolom hasil olah data telah memenuhi sebagian besar syarat dimana nilai-nilai tersebut masuk dalam rentang nilai persyaratan yang ditunjukkan dalam kolom *cut of value*. Hal ini berarti konstruk-konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Tabel 4. 30
HASIL UJI REGRESSION WEIGHT PADA ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI KONSTRUK EKSOGEN

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--- Orientasi_Pelanggan	1.000				
X2 <--- Orientasi_Pelanggan	.865	.100	8.674	***	par_1
X3 <--- Orientasi_Pelanggan	.935	.104	9.029	***	par_2
X4 <--- Orientasi_Pesaing	1.000				
X5 <--- Orientasi_Pesaing	1.071	.141	7.602	***	par_3
X6 <--- Orientasi_Pesaing	1.125	.140	8.053	***	par_4
X7 <--- Koordinasi_Lintas_Fungsi	1.000				
X8 <--- Koordinasi_Lintas_Fungsi	.849	.111	7.667	***	par_5
X9 <--- Koordinasi_Lintas_Fungsi	1.077	.136	7.947	***	par_6

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis (Tabel 4.30) untuk konstruk eksogen dalam uji konfirmatori penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari variabel memiliki nilai *loading faktor* atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* $\geq 1,96$.

Tabel 4. 31
PENILAIAN MODEL PENGUKURAN KONSTRUK EKSOGEN

Konstruk Eksogen		
Orientasi Pelanggan	Orientasi Pesaing	Koordinasi lintas fungsi
$X_1 = 0,80 + e_1$	$X_4 = 0,73 + e_4$	$X_7 = 0,81 + e_7$
$X_2 = 0,80 + e_2$	$X_5 = 0,80 + e_5$	$X_8 = 0,73 + e_8$
$X_3 = 0,84 + e_3$	$X_6 = 0,86 + e_6$	$X_9 = 0,79 + e_9$

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Variabel orientasi pelanggan dibentuk oleh tiga indikator, dimana variabel orientasi Pelanggan dicerminkan oleh indikator X_1 (memahami siapa pelanggan) sebesar 80 %, X_2 (memahami keinginan pelanggan) sebesar 80 % dan indikator X_3 (memahami apa yang dirasakan pelanggan) sebesar 84 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel orientasi pelanggan terbesar adalah indikator X_3 (memahami apa yang dirasakan pelanggan).

Variabel orientasi pesaing dibentuk oleh tiga indikator, dimana variabel orientasi pesaing dicerminkan oleh indikator X_4 (informasi tentang pesaing) sebesar 73 %, X_5 (interpretasi) sebesar 80 % dan indikator X_6 (integrasi) sebesar 86 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel orientasi pesaing terbesar adalah indikator X_6 (integrasi).

Variabel koordinator lintas fungsi dibentuk oleh tiga indikator, dimana variabel koordinator lintas fungsi dicerminkan oleh indikator X_7 (kualitas hubungan) sebesar 81 %, X_8 (pengaturan aktivitas) sebesar 73 % dan indikator X_9 (sikap dan tindakan) sebesar 79 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel koordinasi lintas fungsi terbesar adalah indikator X_7 (kualitas hubungan).

Tabel 4.32
HASIL UJI RELIABILITAS DAN VARIANCE EXTRACT KONSTRUK EKSOGEN

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.EXT
Orientasi Pelanggan							
X1	0.80	0.6400	0.64	0.36	5.9536	0.8537	0.6606
X2	0.80	0.6400	0.64	0.36			
X3	0.84	0.7056	0.70	0.30			
JUMLAH	2.44	1.9856	1.980	1.02			

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.EXT
Orientasi Pesaing							
X4	0.73	0.5329	0.53	0.47	5.7121	0.8373	0.6328
X5	0.80	0.6400	0.65	0.35			
X6	0.86	0.7396	0.71	0.29			

JUMLAH	2.39	1.9125	1.890	1.11			
--------	------	--------	-------	------	--	--	--

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.EXT
Koordinasi Lintas Fungsi							
X7	0.81	0.6561	0.65	0.35	5.4289	0.8202	0.6037
X8	0.73	0.5329	0.53	0.47			
X9	0.79	0.6241	0.63	0.37			
JUMLAH	2.33	1.8131	1.810	1.19			

Sumber: data primer yang diolah, 2010

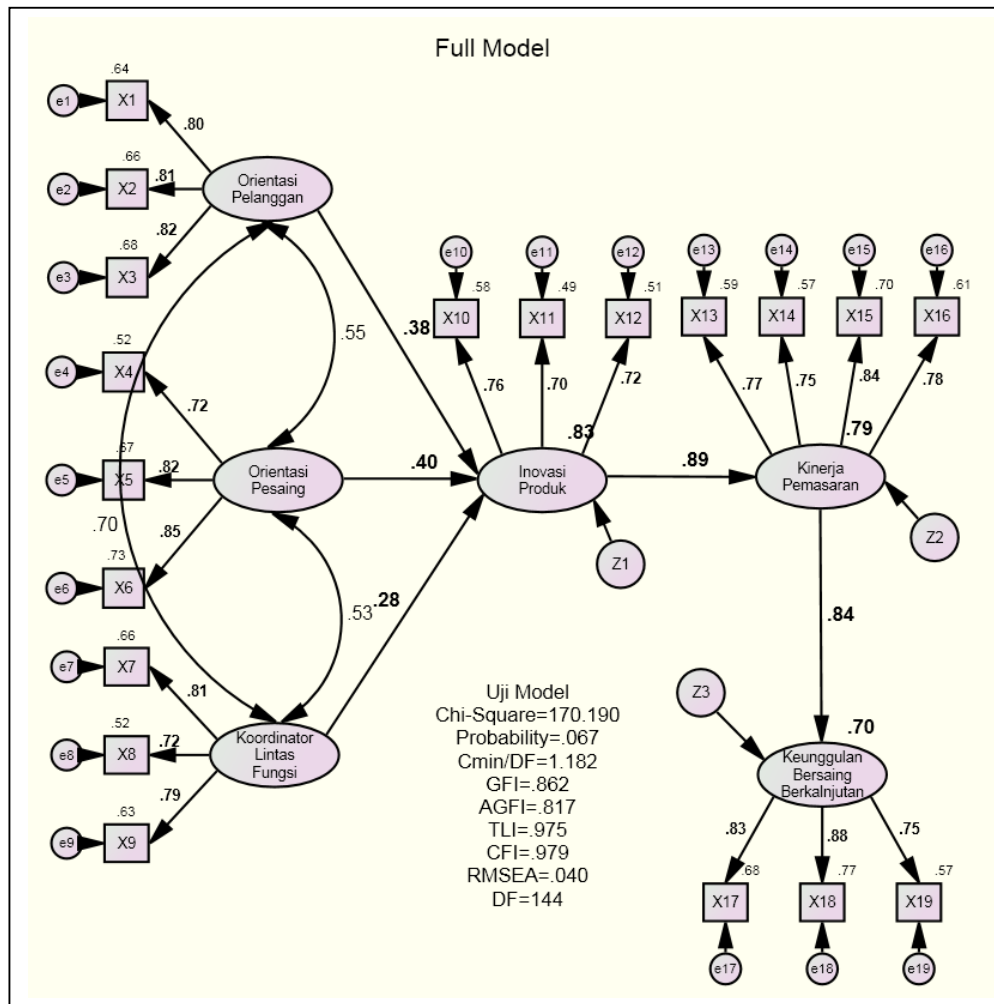
Berdasarkan Tabel 4.32 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas batas atas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.8, Tabel 4.37 dan Tabel 4.38.

4.4.8. Analisis Full Model

Gambar 4. 8

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI FULL MODEL



AGFI	$0,90 \leq AGFI < 1,0$	0,817	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,182	Baik
TLI	$0,95 \leq TLI < 1,0$	0,975	Baik
CFI	$0,95 \leq CFI < 1,0$	0,979	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap keseluruhan model menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (Tabel 4.37). Semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukkan pada kolom hasil olah data telah memenuhi sebagian besar syarat dimana nilai-nilai tersebut masuk dalam

rentang nilai persyaratan yang ditunjukkan dalam kolom *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Tabel 4.34
HASIL UJI REGRESSION WEIGHT FULL MODEL

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Inovasi_Produk	<--- Orientasi_Pelanggan	.315	.098	3.219	.001	par_14
Inovasi_Produk	<--- Orientasi_Pesaing	.399	.100	3.994	***	par_15
Inovasi_Produk	<--- Koordinasi_Lintas_Fungs	.262	.105	2.499	.012	par_16
Kinerja_Pemasaran	<--- Inovasi_Produk	.937	.127	7.367	***	par_17
Keunggulan_Bersaing_Berkel	<--- Kinerja_Pemasaran	.885	.118	7.467	***	par_18
X1	<--- Orientasi_Pelanggan	1.000				
X2	<--- Orientasi_Pelanggan	.874	.098	8.894	***	par_1
X3	<--- Orientasi_Pelanggan	.922	.100	9.193	***	par_2
X4	<--- Orientasi_Pesaing	1.000				
X5	<--- Orientasi_Pesaing	1.107	.144	7.682	***	par_3
X6	<--- Orientasi_Pesaing	1.125	.137	8.204	***	par_4
X7	<--- Koordinasi_Lintas_Fungs	1.000				
X8	<--- Koordinasi_Lintas_Fungs	.837	.108	7.754	***	par_5
X9	<--- Koordinasi_Lintas_Fungs	1.071	.131	8.194	***	par_6
X10	<--- Inovasi_Produk	1.000				
X11	<--- Inovasi_Produk	.880	.115	7.621	***	par_7
X12	<--- Inovasi_Produk	.846	.111	7.641	***	par_8
X13	<--- Kinerja_Pemasaran	1.000				
X14	<--- Kinerja_Pemasaran	1.002	.121	8.257	***	par_9
X15	<--- Kinerja_Pemasaran	1.047	.111	9.416	***	par_10
X16	<--- Kinerja_Pemasaran	.991	.114	8.679	***	par_11
X17	<--- Keunggulan_Bersaing_Berkel	1.000				
X18	<--- Keunggulan_Bersaing_Berkel	1.075	.101	10.656	***	par_12
X19	<--- Keunggulan_Bersaing_Berkel	.838	.096	8.693	***	par_13

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis (Tabel 4.38) untuk keseluruhan model dalam uji konfirmatori penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari variabel memiliki nilai *loading faktor* atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* $\geq 1,96$.

Tabel 4.35
MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL

Inovasi Produk = 0,38 Orientasi Pelanggan + 0,40 Orientasi Pesaing + 0,28 Koordinasi Lintas Fungsi + z_1
 Kinerja Pemasaran = 0,89 Inovasi Produk + z_2
 Keunggulan Bersaing = 0,84 Koordinasi Lintas Fungsi + z_3

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Tabel 4.36
PENILAIAN MODEL PENGUKURAN FULL MODEL

VARIABEL		
Orientasi Pelanggan	Orientasi pesaing	Koordinator lintas fungsi
$X_1 = 0,80 + e_1$	$X_4 = 0,72 + e_4$	$X_7 = 0,81 + e_7$
$X_2 = 0,81 + e_2$	$X_5 = 0,82 + e_5$	$X_8 = 0,72 + e_8$
$X_3 = 0,82 + e_3$	$X_6 = 0,85 + e_6$	$X_9 = 0,79 + e_9$
Inovasi produk	Kinerja karyawan	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan
$X_{10} = 0,76 + e_{10}$	$X_{13} = 0,77 + e_{13}$	$X_{17} = 0,83 + e_{17}$
$X_{11} = 0,70 + e_{11}$	$X_{14} = 0,75 + e_{14}$	$X_{18} = 0,88 + e_{18}$
$X_{12} = 0,72 + e_{12}$	$X_{15} = 0,84 + e_{15}$	$X_{19} = 0,75 + e_{19}$
	$X_{16} = 0,78 + e_{16}$	

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Variabel orientasi Pelanggan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu X_1 (memahami siapa pelanggan) sebesar 80 %, X_2 (memahami keinginan pelanggan) sebesar 81 % dan X_3 (memahami apa yang dirasakan pelanggan) sebesar 82 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel orientasi pelanggan terbesar adalah indikator X_3 (memahami apa yang dirasakan pelanggan).

Variabel orientasi pesaing dibentuk oleh tiga indikator, yaitu indikator X_4 (informasi tentang pesaing) sebesar 72 %, X_5 (interpretasi) sebesar 82 % dan X_6 (integrasi) sebesar 85 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel orientasi pesaing terbesar adalah indikator X_6 (integrasi).

Variabel koordinator lintas fungsi dibentuk oleh tiga indikator, yaitu indikator X_7 (kualitas hubungan) sebesar 81 %, X_8 (pengaturan aktivitas) sebesar 72 % dan X_9 (sikap dan tindakan) sebesar 79 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel orientasi pesaing terbesar adalah indikator X_7 (kualitas hubungan).

Variabel inovasi produk dibentuk oleh tiga indikator, yaitu indikator X_{10} (perluasan lini produk) sebesar 76 %, X_{11} (produk tiruan) sebesar 70 % dan X_{12} (produk baru) sebesar 72 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel orientasi pesaing terbesar adalah indikator X_{10} (perluasan lini produk).

Variabel kinerja pemasaran dibentuk oleh empat indikator, yaitu indikator X_{13} (pertumbuhan penjualan) sebesar 77 %, X_{14} (porsi pasar) sebesar 75 %, X_{15} (pertumbuhan pelanggan) sebesar 84 %, dan X_{16} (volume penjualan) sebesar 78 %. Berdasarkan keempat indikator ini yang mencerminkan pembentuk

koordinator kinerja pemasaran terbesar adalah indikator X_{15} (pertumbuhan pelanggan).

Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu indikator X_{17} (bernilai) sebesar 83 %, X_{18} (berbeda dengan yang lain) sebesar 88 % dan X_{19} (tidak mudah digantikan) sebesar 75 %. Berdasarkan ketiga indikator ini yang mencerminkan pembentuk variabel keunggulan bersaing berkelanjutan terbesar adalah indikator X_{18} (berbeda dengan yang lain).

4.5. UJI RELIABILITAS DAN VARIANCE EXTRACT

Penilaian *unidimensionalitas* dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. *Unidimensionalitas* sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extract*. Nilai *cut of value* dari reliabilitas konstruk adalah 0,70 dan *variance extract* 0,50.

4.5.1 Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada obyek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil AMOS 18.
- ϵ_j adalah *Measurement Error* dari setiap indikator, *measurement error* dapat diperoleh dari perhitungan: $1 - (\text{Standard Loading})^2$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus diatas tersaji dalam tabel 4.34. Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

4.5.2 Variance Extract

Variance extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/ variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah sebesar 0,50. Persamaan untuk mendapatkan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{std. Loading}^2}{\sum \text{std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Seperti pada p...
ditampilkan dalam bentuk tabel. Untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu Tabel 4.41 di bawah ini.

Tabel 4. 37
HASIL UJI RELIABILITAS DAN VARIANCE EXTRACT FULL MODEL

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(\sum LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.EXT
Orientasi Pelanggan							
X1	0.80	0.6400	0.64	0.36	5.9049	0.8527	0.6587
X2	0.81	0.6561	0.66	0.34			
X3	0.82	0.6724	0.68	0.32			
JUMLAH	2.43	1.9685	1.980	1.02			
Orientasi Pesaing							
X5	0.72	0.5184	0.52	0.48	5.7121	0.8410	0.6392
X5	0.82	0.6724	0.67	0.33			
X6	0.85	0.7225	0.73	0.27			
JUMLAH	2.39	1.9133	1.920	1.08			
Koordinasi Lintas Fungsi							
X7	0.81	0.6561	0.66	0.34	5.3824	0.8189	0.6018
X8	0.72	0.5184	0.52	0.48			
X9	0.79	0.6241	0.63	0.37			
JUMLAH	2.32	1.7986	1.810	1.19			
Inovasi Produk							
X10	0.76	0.5776	0.58	0.42	4.7524	0.7699	0.5276
X11	0.70	0.4900	0.49	0.51			
X12	0.72	0.5184	0.51	0.49			
JUMLAH	2.18	1.5860	1.580	1.42			
Kinerja Pemasaran							
X13	0.77	0.5929	0.59	0.41	0.6084	0.6094	0.6094

X14	0.75	0.5625	0.57	0.43			
X15	0.84	0.7056	0.70	0.30			
X16	0.78	0.6084	0.61	0.39			
JUMLAH	3.14	2.47	2.47	1.53			
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan							
X17	0.83	0.6889	0.68	0.32	6.0516	0.8606	0.6740
X18	0.88	0.7744	0.77	0.23			
X19	0.75	0.5625	0.57	0.43			
JUMLAH	2.46	2.0258	2.020	0.98			

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.41 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas batas atas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.6. PROBLEM IDENTIFIKASI

Dalam melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standard error*, *variance error*, dan korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi dikarenakan oleh beberapa kondisi sebagai berikut.

- Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar
- Adanya angka aneh seperti nilai *variance error* yang negatif.
- Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni diatas 0,90.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.7. TAHAP INTERPRETASI DAN MODIFIKASI MODEL

Model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik, maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus terpenuhi. Batas nilai *standardized residual covariance* yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah $\pm 2,58$. Hasil pengolahan data untuk dianalisis dalam model penelitian ini yang sedang dikembangkan ini dapat dilihat dalam tabel 4.35 dibawah ini.

Tabel 4. 38
STANDARDIZED RESIDUAL COVARIANCE

	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10
X19	.000									
X18	.095	.000								
X17	-.237	.040	.000							
X16	.100	.292	.229	.000						
X15	-.062	-.520	.005	-.046	.000					
X14	-1.128	-.630	-.076	-.189	.773	.000				
X13	-.167	-.408	-.740	.141	.243	-.037	.000			
X12	-.229	-.128	.461	-.069	.201	-.029	.291	.000		
X11	.959	.839	.289	-.460	-.542	-.656	.355	-.514	.000	
X10	1.289	.395	.228	.113	-.838	-.644	-.227	.121	.928	.000
X9	1.024	1.535	1.713	-.042	-.706	-.218	-.356	.080	.565	-.321
X8	.198	.331	1.007	.031	-.209	.332	-.798	.637	-1.384	-.639
X7	1.429	1.073	1.468	-.091	-.193	.262	-.451	.086	-.086	.270
X6	.929	-.196	-.570	.012	-.254	.157	.389	-.032	-.838	-.618
X5	1.412	-.395	.354	-.276	-.051	-.091	.397	.576	-.234	.507
X4	1.732	.867	1.220	.811	.852	1.443	.790	-.146	-.335	-.276
X3	1.530	.756	1.290	-.532	-.882	-.760	-.434	-.270	.300	-.169
X2	1.604	.762	1.178	-.504	-.318	-.033	-.218	-.129	.931	.187
X1	.835	.423	1.459	.366	-.086	.624	.059	-.309	-.083	-.282

	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X9	.000								
X8	.025	.000							
X7	-.141	.185	.000						
X6	-.654	-.810	-.242	.000					
X5	.175	-.349	.682	.105	.000				
X4	-.043	.709	1.318	.159	-.427	.000			
X3	.240	.113	-.055	-.359	-.346	.867	.000		
X2	.445	-.649	-.577	-.128	.188	1.138	.033	.000	
X1	.484	-.017	-.060	-.414	-.600	1.175	.061	-.106	.000

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.42 terlihat bahwa angka-angka yang menunjukkan nilai *standardized residual covariance* berada dibawah $\pm 2,58$, yang berarti *standardized residual covariance* bernilai kecil dan syarat ini pun terpenuhi. Sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model pada penelitian ini.

4.8. PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan dasar hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara umum, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai *critical ratio* (C.R) dan nilai *probabilitas* (P) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan. Nilai *critical ratio* yang dipersyaratkan adalah diatas 1,96 dan nilai probabilitas yang disyaratkan adalah di bawah 0,05. Jika hasil dari pengolahan data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan ini dinyatakan dapat diterima.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibahas secara terperinci dan bertahap sesuai dengan urutan-urutan hipotesis yang diajukan. Pada bagian akhir akan dibahas kesimpulan umum atas permasalahan dan cakupan penelitian serta signifikansi hipotesis berdasar angka statistik yang ada. Pada penelitian ini ada lima hipotesis yang diajukan, dan pembahasannya secara lengkap adalah sebagai berikut:

Tabel 4.39
HASIL UJI REGRESSION WEIGT PADA FULL MODEL

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Inovasi_Produk	<--- Orientasi_Pelanggan	.315	.098	3.219	***	par_14
Inovasi_Produk	<--- Orientasi_Pesaing	.399	.100	3.994	***	par_15
Inovasi_Produk	<--- Koor_Lintas_Fungsi	.262	.127	7.367	.012	par_16
Kinerja_Pemasaran	<--- Inovasi_Produk	.937	.127	7.367	***	par_17
Keung_Bersaing_Berk	<--- Kinerja_Pemasaran	.885	.118	7.467	***	par_18

Sumber: data primer yang diolah, 2010

4.8.1 Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap inovasi produk, sehingga semakin tinggi orientasi pelanggan, maka semakin tinggi inovasi produk. Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk pengaruh antara variabel orientasi pelanggan seperti terlihat pada Tabel 4.43 adalah sebesar 3,219 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Sehingga dapat dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 pada penelitian ini dapat diterima.

4.8.2 Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah orientasi pesaing berpengaruh positif terhadap inovasi produk, sehingga semakin tinggi orientasi pesaing maka semakin

tinggi inovasi produk. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara orientasi pesaing dengan inovasi produk adalah sebesar 3,994 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan dibawah 0,05 untuk nilai P (*Probability*). Sehingga dapat dapat disimpulkan bahwa hipotesis II pada penelitian ini dapat diterima.

4.8.3 Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah koordinator lintas fungsi berpengaruh positif terhadap inovasi produk, sehingga semakin tinggi koordinator lintas fungsi maka semakin tinggi inovasi produk. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk pengaruh antara koordinator lintas fungsi dengan inovasi produk adalah sebesar 7,367 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,012. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan dibawah 0,05 untuk nilai P (*Probability*). Sehingga dapat dapat disimpulkan bahwa hipotesis III pada penelitian ini dapat diterima.

4.8.4 Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, sehingga semakin tinggi inovasi produk maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk pengaruh antara inovasi produk dengan kinerja pemasaran adalah sebesar 7,367 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan dibawah 0,05 untuk nilai P (*Probability*). Sehingga dapat dapat disimpulkan bahwa hipotesis IV pada penelitian ini dapat diterima.

4.8.5 Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, sehingga semakin tinggi kinerja pemasaran maka semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk pengaruh antara kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah sebesar 7,467 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan dibawah 0,05 untuk nilai P (*Probability*). Sehingga dapat dapat disimpulkan bahwa hipotesis V pada penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.44 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4.40
HASIL UJI HIPOTESIS

	HIPOTESIS	Nilai C.R dan P	HASIL UJI
Hipotesis 1	Orientasi Pelanggan berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk	C.R = 3,219 P = 0,000	Diterima
Hipotesis 2	Orientasi Pesaing berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk	CR = 3,994 P = 0,000	Diterima
Hipotesis 3	Koordinator Lintas Fungsi berpengaruh positif terhadap Inovasi Produk	CR = 7,367 P = 0.012	Diterima
Hipotesis 4	Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran	CR = 7,367 P = 0,000	Diterima
Hipotesis 5	Kinerja Pemasaran berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	CR = 7,467 P = 0,000	Diterima

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Keterangan: C.R adalah Critical Ratio dan P adalah Probability (lihat Tabel 4.44)

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Penelitian ini mencoba untuk menganalisis variabel-variabel yang berkaitan dengan inovasi produk. Variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal yaitu : Dicky (2002); Wahyono (2002); Dwiyono (2006); Dewi Prapti Wirasati (2005); Helmi Aditya(2004); Nur (2005); Ariyani (2002)

Model penelitian tersebut menunjukkan adanya 5 (lima) hipotesis. Hipotesis-hipotesis dalam gambar 2.2.3, antara lain adalah orientasi pelanggan mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi produk (hipotesis 1), orientasi pesaing mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi produk (hipotesis 2), koordinasi lintas fungsi mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi produk (hipotesis 3), inovasi produk mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (hipotesis 4), kinerja pemasaran mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan hipotesis 5).

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apa faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan inovasi produk untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal sehingga akan tercapai keunggulan bersaing berkelanjutan? Teknik pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner.

Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 100 pemilik batik. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari *software* AMOS 4 dan AMOS 16. Proses analisis yang dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 100 responden. Hasil analisis data tersebut akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *Standardized Residual Covariance* $< 1,96$. Sementara nilai *Determinant of Covariance Matrix*nya 3,241.

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model* (SEM) untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi lintas fungsi, inovasi produk, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan untuk memenuhi kriteria *Goodness of Fit* yaitu *chi square* = 170,190; probability = 0,067; GFI = 0,862; AGFI = 0,817; CFI = 0,979; TLI = 0,975; RMSEA = 0,040; CMIN/DF = 1,182. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara orientasi pelanggan dengan inovasi produk sebesar 3,219 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000, sedangkan nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara orientasi pesaing dengan inovasi produk sebesar 3,994 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000, nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel koordinasi lintas fungsi dengan inovasi produk sebesar 7,367 dengan P (*Probability*) sebesar 0,012, kemudian nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel inovasi produk dengan kinerja

pemasaran sebesar 7,367 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000, dan nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 7,467 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000. Setelah dilakukan penelitian, yang menguji kelima hipotesis yang dilakukan, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas kelima hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2 Kesimpulan dari Hipotesis Penelitian

5.2.1 Pengaruh orientasi pelanggan terhadap inovasi produk.

H1 : orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap inovasi produk (0,38)

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua berbunyi “orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap inovasi produk” dapat diterima.

Indikator dari orientasi pelanggan terdiri dari memahami siapa pelanggan, memahami keinginan pelanggan, memahami apa yang dirasakan pelanggan. Sedangkan inovasi produk dibentuk oleh perluasan lini produk, produk tiruan, produk baru.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pelanggan di industri dan menengah batik pekalongan. Hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator memahami apa yang dirasakan pelanggan (X_3) merupakan indikator yang paling dominan dari orientasi pelanggan. Hal tersebut bermakna memahami apa yang dirasakan pelanggan (X_3) akan bisa menimbulkan hubungan relationship yang baik sehingga pelanggan akan merasa senang. berarti Semakin baik nilai memahami apa yang dirasakan pelanggan dari industri kecil dan menengah batik pekalongan, maka akan menciptakan orientasi pelanggan yang lebih baik.

5.2.2 Pengaruh orientasi pesaing terhadap inovasi produk.

H2: orientasi pesaing berpengaruh positif terhadap inovasi produk (0,40)

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “orientasi pesaing berpengaruh positif terhadap inovasi produk” dapat diterima.

Indikator dari orientasi pesaing terdiri dari informasi tentang pesaing, interpretasi, integrasi. Sedangkan inovasi produk dibentuk oleh perluasan lini produk, produk tiruan, produk baru.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pelanggan di industri dan menengah batik pekalongan. Hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator integrasi (X_6) merupakan indikator yang paling dominan dari orientasi pesaing. Hal tersebut bermakna integrasi (X_6) merupakan kunci nilai dalam menentukan inovasi produk. Semakin baik nilai integrasi dari industri kecil dan menengah batik pekalongan, maka akan menciptakan orientasi pesaing yang lebih baik.

5.2.3 Pengaruh koordinasi lintas fungsi terhadap inovasi produk.

H3 : Koordinasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap inovasi produk (0,28)

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “koordinasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap inovasi produk” dapat diterima.

Indikator dari koordinasi lintas fungsi terdiri dari kualitas hubungan, pengaturan aktivitas, sikap dan tindakan. Sedangkan inovasi produk dibentuk oleh perluasan lini produk, produk tiruan, produk baru.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pelanggan di industri dan menengah batik pekalongan. Hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator kualitas hubungan (X_7) merupakan indikator yang dapat mempengaruhi orientasi pesaing. Hal tersebut bermakna kualitas hubungan (X_7) dapat mempengaruhi inovasi produk. Semakin baik nilai kualitas hubungan dari industri kecil dan menengah batik pekalongan, maka akan menciptakan orientasi pesaing yang lebih baik.

5.2.4 Pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.

H4 : Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (0,89)

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran” dapat diterima.

Indikator dari inovasi produk terdiri dari perluasan lini produk, produk tiruan, produk baru. Sedangkan kinerja pemasaran dibentuk oleh pertumbuhan penjualan, porsi pasar/market share, pertumbuhan pelanggan, volume penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pelanggan di industri dan menengah batik pekalongan. Hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator perluasan lini produk (X_{10}) merupakan indikator yang dapat menciptakan kinerja pemasaran yang optimal. Hal tersebut bermakna perluasan lini produk (X_{10}) mempengaruhi kinerja pemasaran. Semakin baik nilai perluasan lini produk dari industri kecil dan menengah batik pekalongan, maka akan menciptakan kinerja pemasaran yang lebih optimal.

5.2.5 Pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

H5 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (0,84)

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan” dapat diterima.

Indikator dari kinerja pemasaran terdiri dari pertumbuhan penjualan, porsi pasar/market share, pertumbuhan pelanggan, volume penjualan. Sedangkan keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh bernilai, berbeda dengan yang lain, tidak mudah digantikan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pelanggan di industri dan menengah batik pekalongan. Hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator pertumbuhan pelanggan (X_{15}) merupakan indikator yang paling dominan dari orientasi pesaing. Hal tersebut bermakna pertumbuhan pelanggan (X_{15}) yang baik maka dapat menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Semakin baik nilai pertumbuhan pelanggan dari industri kecil dan menengah batik pekalongan, maka akan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan yang lebih baik.

5.3 Kesimpulan mengenai Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan salah satu usaha untuk menjawab faktor-faktor yang dapat meningkatkan inovasi produk untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal

sehingga akan tercapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila dilihat dari sisi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi. Dari hasil penelitian yang dilakukan, terlihat bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi inovasi produk mempunyai pengaruh yang positif, sehingga membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap inovasi produk.

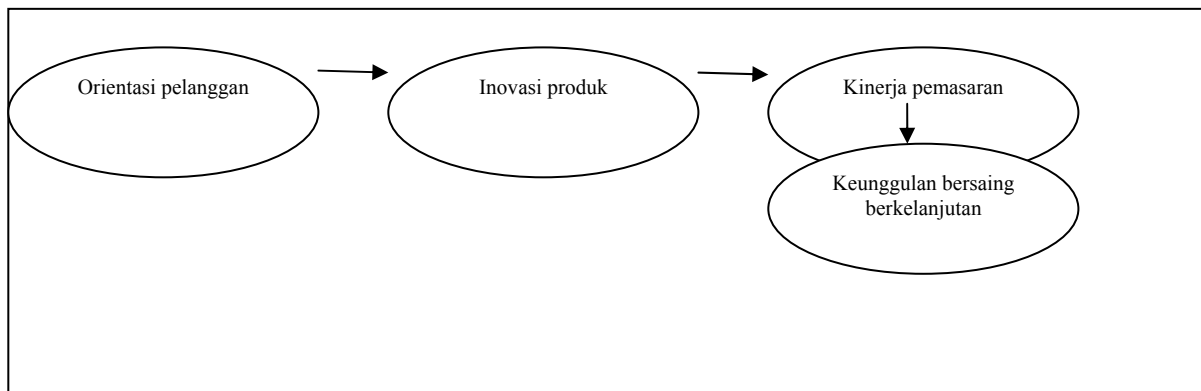
Dari model penelitian yang dikembangkan untuk penelitian ini dan telah dibahas pada bab sebelumnya, apa dijelaskan mengenai proses untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pemasaran. Untuk variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap inovasi produk ada tiga, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi. Dari ketiga variabel ini, yang memberikan kontribusi lebih banyak dalam peningkatan inovasi produk adalah orientasi pesaing.

Hasil penelitian ini dapat memberi masukan kepada pihak pemilik batik agar lebih memperhatikan orientasi pesaing pada bagian pemasaran maka akan dapat meningkatkan inovasi produk lebih efektif. Namun bukan berarti apabila memperhatikan orientasi pelanggan menjadi tidak efektif, tetapi hanya karena pengaruh yang dimilikinya lebih kecil daripada variabel orientasi pesaing, maka lebih baik didahulukan untuk meningkatkan orientasi pesaing dahulu baru meningkatkan orientasi pesaing baru kemudian meningkatkan koordinasi lintas fungsi. Hal ini karena variabel orientasi pelanggan dan koordinasi lintas fungsi juga telah terbukti dapat mempengaruhi inovasi produk secara positif, walaupun nilainya lebih kecil daripada pengaruh orientasi pesaing terhadap inovasi produk.

Hasil pengujian terhadap masalah penelitian seperti apa yang telah dilakukan pada Bab IV membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab soal tersebut secara singkat menghasilkan empat proses dasar untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pertama, faktor yang diduga mempengaruhi inovasi produk adalah orientasi pelanggan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa inovasi produk dipengaruhi oleh orientasi pelanggan merupakan sebuah tahapan penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pemasaran. Proses pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan tersaji dalam gambar 5.1 sebagai berikut:

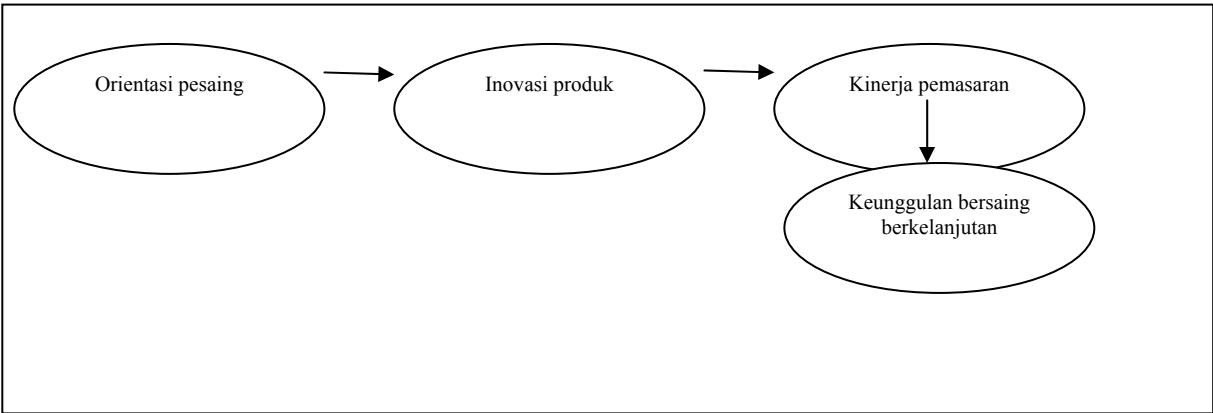
Gambar 5.1
Mencapai Keunggulan bersaing berkelanjutan– Proses 1



memahami apa yang dirasakan pelanggan secara tidak langsung berpengaruh terhadap pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kedua, peningkatan orientasi pesaing merupakan proses terwujudnya inovasi produk. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa inovasi produk dipengaruhi oleh orientasi pelanggan merupakan sebuah tahapan penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pemasaran. tersaji dalam gambar 5.2 sebagai berikut:

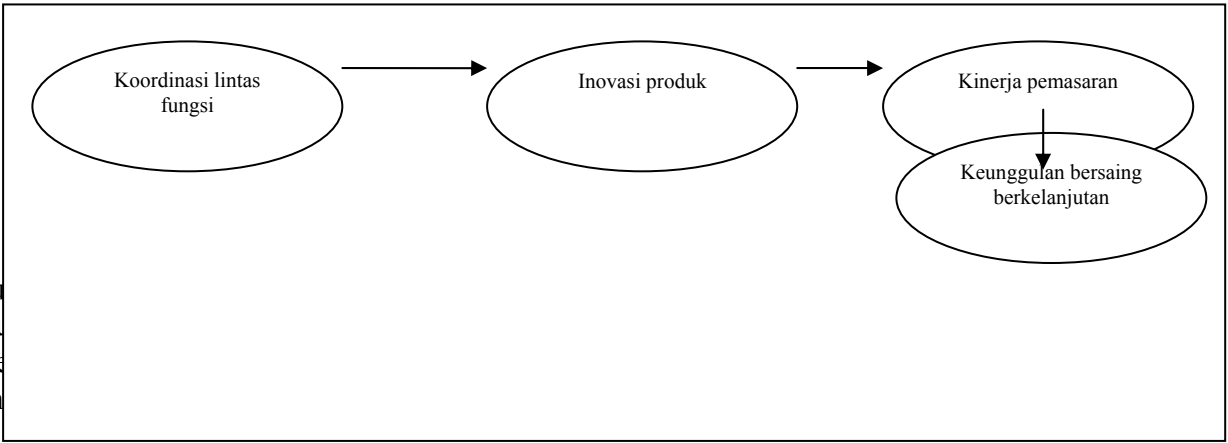
Gambar 5.2
Mencapai Keunggulan bersaing berkelanjutan – Proses 2



Integrasi akan mampu meningkatkan inovasi produk. Ini dapat diartikan integrasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan.

Ketiga, peningkatan koordinasi lintas fungsi merupakan proses terwujudnya inovasi produk. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa inovasi produk dipengaruhi oleh koordinasi lintas fungsi merupakan sebuah tahapan penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pemasaran. tersaji dalam gambar 5.3 sebagai berikut:

Gambar 5.3
Mencapai Keunggulan bersaing berkelanjutan – Proses 3



pelanggan secara tidak langsung berpengaruh terhadap pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu apa faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan inovasi produk untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal sehingga akan tercapai keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diwujudkan melalui 3 (tiga) proses).

5.4 Implikasi Teoritis

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Orientasi pelanggan merujuk pada penelitian Dicky (2002), Wahyono (2002). Orientasi pesaing merujuk pada penelitian Dicky (2002). Koordinasi lintas Fungsi merujuk pada Sitorus (2004). Inovasi produk merujuk pada Dwiyono (2006). Kinerja pemasaran merujuk pada Dewi Prapti Wirasati (2005), Dwiyono (2006). Keunggulan bersaing berkelanjutan merujuk pada Prakosa (2005). Pada Studi ini menggarisbawahi keunggulan bersaing berkelanjutan. Konstruk orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi lintas fungsi, inovasi produk, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan merujuk pada riset empirik pada penelitian.

Hasil penelitian ini sekaligus mendukung beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Prakosa (2006); Wahyono (2002); dan Dicky (2002) dalam penelitian ini membuktikan, memperkuat, dan mengembangkan bahwa penelitian yang dilakukan terdahulu memberikan rujukan pada penelitian orientasi pelanggan. Hasil penelitian ini membuktikan, memperkuat, dan mengembangkan bahwa penelitian yang dilakukan terdahulu oleh Prakosa (2006); dan Dicky (2002) atas orientasi pesaing. Hasil penelitian ini membuktikan, memperkuat, dan mengembangkan bahwa penelitian yang dilakukan terdahulu oleh Prakosa (2006); dan Sitorus (2004) atas koordinasi lintas fungsi. Hasil penelitian ini membuktikan, memperkuat, dan mengembangkan bahwa penelitian yang dilakukan terdahulu oleh Dwiyono (2006) atas inovasi produk. Hasil penelitian ini membuktikan, memperkuat, dan mengembangkan bahwa penelitian yang dilakukan terdahulu oleh Prakosa (2006); Dewi Prapti Wirasati (2005); dan Dwiyono (2006) atas kinerja pemasaran yang membuktikan hasil penelitian-penelitian terdahulu.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
-----------------------------	----------------------------	---------------------------

<p>Prakosa, 2006, pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan Bersaing Berkelanjutan, Jurnal Marketing, Vol 2 No. 1.</p> <p>Wahyono, 2002, Orientasi Pasar dan Inovasi : Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol 1 No. 1.</p> <p>Dicky, 2005, Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, Dan Orientasi Pasar Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol 1 No.3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor orientasi pelanggan yang dapat mempengaruhi inovasi produk. - Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk. - Orientasi pelanggan merupakan bagian penting dari inovasi produk. Tanpa orientasi pelanggan sebuah inovasi produk tidak dapat berjalan baik. Orientasi pelanggan dapat membangun inovasi produk. 	<p>Studi ini memperkuat penelitian Prakosa (2006); Wahyono (2002); dan Dicky (2002) bahwa penelitian pengaruh orientasi pelanggan terhadap inovasi produk adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>
<p>Prakosa, 2006, pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan Bersaing Berkelanjutan, Jurnal Marketing, Vol 2 No. 1.</p> <p>Dicky, 2005, Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, Dan Orientasi Pasar Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol 1 No.3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi orientasi pesaing terhadap inovasi produk. - Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk. - Orientasi pesaing merupakan bagian penting dari inovasi produk. Tanpa orientasi pesaing sebuah inovasi produk tidak dapat berjalan baik. Orientasi pesaing merupakan tiang dalam membangun inovasi produk. 	<p>Studi ini memperkuat penelitian Prakosa (2006); dan Dicky (2002) bahwa penelitian pengaruh orientasi pesaing terhadap inovasi produk adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>

<p>Prakosa, 2006, pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan Bersaing Berkelanjutan, Jurnal Marketing, Vol 2 No. 1.</p> <p>Sitorus, 2004, Analisis Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi Dalam Peningkatan Kinerja Pemasaran, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Vol 2 No. 1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi koordinasi lintas fungsi terhadap inovasi produk. - Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah koordinasi lintas fungsi memiliki pengaruh positif terhadap inovasi produk. - koordinasi lintas fungsi merupakan bagian penting dari inovasi produk. Tanpa koordinasi lintas fungsi sebuah inovasi produk tidak dapat berjalan baik. koordinasi lintas fungsi dapat membangun inovasi produk. 	<p>Studi ini memperkuat penelitian Prakosa (2006); Sitorus (2004) bahwa penelitian pengaruh koordinasi lintas fungsi terhadap inovasi produk adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>
<p>Dwiyono, 2006, Studi Mengenai Inovasi Produk Dan Kinerja Pemasaran, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol 1 No. 1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. - Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah inovasi produk memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. - Inovasi produk merupakan variabel yang membentuk kinerja pemasaran. Inovasi produk menjadi pijakan dalam mengoptimalkan kinerja pemasaran 	<p>Studi ini memperkuat penelitian Dwiyono (2006) bahwa penelitian pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>
<p>Prakosa, 2006, pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran terhadap 	<p>Studi ini memperkuat penelitian Prakosa (2006); Dewi Prapti Wirasati (2005); dan Dwiyono (2006) bahwa penelitian pengaruh inovasi produk</p>

<p>untuk mencapai keunggulan Bersaing Berkelanjutan, Jurnal Marketing, Vol 2 No. 1.</p> <p>Dewi Prapti Wirasati 2005, Analisis Pengaruh Indetifikasi Pesaing Dan Kreativitas program pemasaran sebagai Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol 4 No. 3</p>	<p>keunggulan bersaing berkelanjutan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah kinerja pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. - Hasil ini menunjukkan keterkaitan antara kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan 	<p>terhadap kinerja pemasaran adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama</p>
---	---	---

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini, 2010

5.5 Implikasi Manajerial

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel orientasi pelanggan terhadap inovasi produk adalah positif dan signifikan, variabel orientasi pesaing terhadap inovasi produk adalah positif dan signifikan, variabel koordinasi lintas fungsi terhadap inovasi produk adalah positif dan signifikan, variabel inovasi terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan dan juga variabel kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah positif dan signifikan.

Berdasarkan temuan penelitian (lihat, pada Gambar 4.7 Hasil Pengujian SEM- *Full Model with Modification Index*) maka beberapa implikasi kebijakan, sesuai prioritas, yang dapat diberikan sebagai masukan pada pihak manajemen tersusun pada tabel 5.2, tabel berikut ini akan menguraikan implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini.

Tabel 5.1
IMPLIKASI MANAJERIAL

NO	VAR	INDIKATOR	PERSEPSI RESPONDEN	IMPLIKASI MANAJERIAL	Prioritas
1	ORIENTASI PASIEN	Memahami siapa pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Menanyakan alamat dan dari mana pelanggan berasal • Kesukaan pelanggan terhadap pakaian batik 	<ul style="list-style-type: none"> • Dibuat data base tentang pelanggan • Disediakan kertas utk menulis kritik dan saran untuk pelanggan 	• 3
2		Memahami keinginan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Produk batik yang diinginkan pelanggan • Trend batik masa kini • Perkembangan batik di daerah asal pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan melakukan survei pasar terhadap selera konsumen terhadap batik • Dengan melakukan survei pasar terhadap perkembangan batik di daerah pelanggan 	• 2

3	E L A N G G A N	Memahami apa yang dirasakan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Timbal balik setelah menggunakan produk batik Pekalongan • Respon balik dari pelanggan • Jaminan yang diberikan pedagang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan memberikan potongan-potongan harga bagi pelanggan yang loyal • Dengan kartu member terhadap pelanggan yang loyal • Dengan melakukan kebijakan penggantian produk-produk yang cacat 	• 1
4	O R I E T A S I	Informasi tentang pesaing	<ul style="list-style-type: none"> • Tindakan survei di lokasi atau tempat lain • Laporan-laporan dari pelanggan setia • Media-media pendukung (koran). 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuka counter-counter batik • Dengan membuat buku laporan dari pelanggan • Dengan membuat iklan-iklan promosi batik di koran 	• 3
5	P E S A I N G	Interprestasi	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu mengikuti pola dan corak yang beragam • Tren yang paling populer merupakan kesuksesan produk batik • Ada beberapa masukan dari pelanggan yang tidak direspon dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan melakukan pembaruan produk-produk yang unik • Dengan melakukan riset tentang tren batik • Menampung semua masukan-masukan pelanggan dan diimplementasikan respon yang bernilai positif 	• 2
6		Integrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Ide – ide pembatik masih belum sepenuhnya tercurah, hal ini nampak dengan corak yang terkesan monoton • Perlu adanya fasilitas pemerintah untuk menumbuhkan kegemaran terhadap kaum muda terhadap kain batik 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggali dan mencari ide-ide yang unik • Dengan melakukan edukasi ke kaum pemuda mengenai arti pentingnya menjaga kelestarian salah satu budaya bangsa dengan memakai baju batik 	• 1
7	K O O R D I	Kualitas hubungan	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan antar bagian di dalam UKM terasa kurang kondusif 	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang menciptakan kekeluargaan antar bagian didalam ukm seperti : menanam sejuta pohon di lingkungan ukm dan lingkungan 	• 1

	N A S I L I N T A S		<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan terbatas pada hubungan bisnis yang profesional • Empaty sesama anggota masih kurang dan tidak dekat 	<p>mereka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dengan menciptakan hubungan relationship ke sesama pengusaha batik maupun pelanggan • Dengan melakukan bakti sosial 	
8	F U N G S I	Pengaturan aktivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaturan aktivitas masih belum optimal dan masih terjadi tindakan – tindakan yang kurang terkontrol • Perlu ada upaya untuk lebih mempertegas dalam pengaturan antar anggota UKM 	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan melakukan perbaikan kebijakan manajemen tentang pengaturan aktivitas • Dengan membuat aturan tentang pengaturan antar anggota ukm yang dibuat secara bersama-sama 	<ul style="list-style-type: none"> • 3
9		Sikap dan tindakan	<ul style="list-style-type: none"> • Pemilik UKM lebih memilih produksi yang laku di pasar, tanpa berusaha mencoba hal – hal baru terkait produk batik. • Pemilik UKM berusaha menolak terhadap pemotif batik yang menawarkan motif batik yang baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Diberikan edukasi tentang arti pentingnya menciptakan hal-hal baru yang unik yang disukai oleh konsumen dan mengikuti training-training yang dilakukan perbankan dalam pengembangan perbatikan • .diberikan edukasi arti pentingnya motif-motif yang unik dan baru agar konsumen tidak bosan dan mengikuti training-training yang dilakukan perbankan dalam pengembangan perbatikan 	<ul style="list-style-type: none"> • 2
10	I N O V A S	Perluasan Lini produk	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak semua rencana perluasan lini produk dapat direalisasikan, ada beberapa produk yang diproduksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan manajemen perbatikan yang dirasa buruk dalam rencana perluasan lini produk • Diberikan edukasi perencanaan yang fleksibel didalam menjalankan perbatikan 	<ul style="list-style-type: none"> • 1

	I P R O D U K		<p>tidak melalui perencanaan yang matang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan yang terlalu berlebihan berakibat pada pekerjaan menjadi kaku dan terpaku pada perencanaan yang ada 		
11		Produk tiruan	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan merek yang mempunyai ciri khusus dan dikomunikasikan kepada pedagang dengan memilih agen – agen yang terpercaya • Melakukan pendekatan – pendekatan terhadap pesaing dengan upaya persuasif agar tidak memalsukan merek dagang yang resmi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mendaftarkan merek yang sudah ada dan di sosialisasikan dengan para agen yang bisa dipercaya • Dibuat perkumpulan pemilik-pemilik batik dan dibuat aturan tentang larangan meniru produk batik yang sudah ada 	<ul style="list-style-type: none"> • 3
12		Produk baru	<ul style="list-style-type: none"> • Menunggu isu – isu yang lagi populer pada saat itu serta selalu memperhatikan pakaian batik yang dikenakan oleh publik figur • Melakukan pendekatan – pendekatan ke kantor besar (sekolah) dengan menawarkan motif – motif yang baru untuk seragam kantor pada hari tertentu (Jum'at dan Sabtu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan survei pasar terhadap batik yang sedang tren dan menciptakan tren sendiri yang unik • Memperluas link-link relasi 	<ul style="list-style-type: none"> • 2
13	K I	Pertumbuhan penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki produk – produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengecek tingkat kecacatan produk-produk batik yang sudah ada 	<ul style="list-style-type: none"> • 3

	N E R J A P E M A S A R A N		<p>yang akan diperdagangkan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan promotional mix, terutama pada promosi penjualan dengan memberikan hadiah – hadiah yang menarik pada jumlah pembelian tertentu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promosi-promosi bagi pelanggan yang loyal yang membeli diberikan gratis beberapa baju atau potongan harga 	
14		Porsi pasar/market share	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pendekatan – pendekatan kepada perkantoran atau Sekolah untuk menggunakan seragam batik • Ikut ambil bagian pada pameran – pameran, terutama pada tingkat nasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbanyak link-link relasi dan menjaga relationship yang baik kesemua orang • Aktif dalam pameran-pameran 	<ul style="list-style-type: none"> • 4
15		Pertumbuhan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti atau mendukung program pemerintah pada upaya peningkatan produksi batik dengan melakukan ekspor batik ke manca negara • Memproduksi batik – batik yang dengan harga murah, dengan kualitas yang lebih rendah 	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan mengikuti pameran-pameran internasional yang diadakan pemerintah di luar negeri • Dengan menciptakan model batik yang unik dengan harga yang terjangkau 	<ul style="list-style-type: none"> • 1
16		Volume penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kegiatan – kegiatan sponshorship pada event – event peragaan busana • Melakukan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan melakukan kerjasama-kerjasama event-event dengan perusahaan yang masih ada hubungannya dengan pakaian. • Memperbanyak link relasi keperusahaan yang bergerak pada weding dan bekerja sma dalam event-eventnya 	<ul style="list-style-type: none"> • 2

			pendekatan pada perusahaan yang bergerak pada wedding		
17	KEUNGGULAN BERSAINING	Bernilai	<ul style="list-style-type: none"> • Batik cap maupun print juga dapat bernilai tinggi asal motifnya unik dan betul – betul masih baru • Batik tulis bernilai rendah apabila pengerjaannya sembarangan dan menggunakan kain yang tidak berkualitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggali ide-ide cemerlang untuk menciptakan motif yang baru dan unik • Meberikan dedikasi yang tinggi untuk menciptakan model batik yang unik dan berkualitas dan bernilai seni tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • 2
18		Berbeda dengan yang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Pembatik dari Cina dapat meniru dengan kualitas yang lebih baik dan harga lebih murah, • Diperlukan upaya pemerintah untuk melindungi batik dalam negeri dari serangan batik dari negara lain yang lebih baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Meciptakan produk-produk batik yang baru dan unik yang tidak bisa ditiru • Membuat aturan yang jelas tentang perlindungan pengusaha-pengusaha batik dalam negeri dan memperkuat solidaritas pengusaha-pengusaha batik dalam negeri 	<ul style="list-style-type: none"> • 1
19		Tidak mudah digantikan	<ul style="list-style-type: none"> • Batik tulis masih belum tergantikan nilai seninya 	<ul style="list-style-type: none"> • Terus menerus mengasah kemampuan untuk menciptakan batik-batik yang bernilai seni bagus 	<ul style="list-style-type: none"> • 3

			dibandingkan dengan batik cap maupun sablon <ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah perlu melindungi nilai seni dan warisan budaya dengan pemberian subsidi bagi produk batik tulis ini 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian kredit yang lunak dan mudah bagi pengusaha batik yang ingin mengembangkan batiknya 	
--	--	--	--	--	--

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini, 2010

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan inovasi produk untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal sehingga akan tercapai keunggulan bersaing berkelanjutan di Pekalongan pada Industri kecil dan menengah batik pekalongan. Namun dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah Pada hasil uji kelayakan full model *Structral Equation Model* (SEM) ada beberapa kriteria *goodness of fit* yang marginal yakni AGFI yakni sebesar 0,817 dan GFI sebesar 0,862

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini adalah dalam pengujian analisis SEM masih terdapat uji kelayakan model yang marginal, hal ini berarti masih ada variabel yang perlu dimasukkan sehingga penulis menyarankan untuk menambahkan variabel-variabel laten yang lain seperti faktor lingkungan, orientasi strategik.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, Helmi, 2004. “Analisis Pengaruh Merk, Orientasi Strategik, Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada UKM Tanggulangin di Kota Sidoarjo)” . **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol III, No 3 Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.

- Dwiyono, 2006. "Studi Mengenai Inovasi Produk Dan Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol V, No 3 Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Day dan Wensley, 1988. "Assessing Advantages : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, **Journal Marketing**, Vol 52, No. 2 Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Han et al, 1998. " Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firm". *Journal of Small Bussiness Management* Vol 42 NO.2. Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Howard, M, Sitorus, Fredrich, 2004, "Analisis Pengaruh Kompetensi Pengetahuan Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Produk Baru (Studi Empiris Pada Industri Mebel Di Jepara)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol III, No1 Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Husnie, M, Nafies, 2005, "Analisis Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing Dan Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan Terhadap Kesuksesan Produk Baru", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol 4, No 1.
- Im, Subin dan John P. Workman Jr. (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (April 2004)
- Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, Vol. 57, p.53-70
- Khamidah, Nur, 2005. "Analisis Pengaruh Faktor Lingkungan Terhadap Inovasi Produk dan Kreativitas Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi pada Perusahaan Kerajinan Keramik di Sentra Industri Kasongan Kabupaten Bantul, Yogyakarta). **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol IV, No 3 Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Maun, Matius, Ariyani, 2002, "Hubungan *Organizational Learning*, Informasi Pasar, Inovasi dan Kinerja Pasar", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol I, No 2 Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Mudiantono & Purnomo, 2005, "Anallisis Pengaruh Segmentasi Pasar, Periklanan, Ekuitas Merek, dan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Pemasaran (studi empiris Pada Industri rokok Kretek di Provinsi Jawa Tengah)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol IV, No. 2, Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Narver & Slater, 1990, " Market Orientation and the Learning Organization", **Journal Marketing**, Vol 59. NO. 3 Narver & Slater (1990)

- Navarone, W, Okki, 2003, "Analisis Pengaruh Tingkat Kesuksesan Produk baru Dalam Peningkatan Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol II, No. 1 Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Prakosa, Bagas, 2005, "Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)", **Journal Studi Manajemen & Organisasi**, Vol. 2 No.1
- Prasetya, Imam, Dicky, 2002, "Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, dan Orientasi Pasar, Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran". **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol I, No 3 Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Raharso, Sri, 2006, "Inovasi di Industri Eceran : Mampukan Berperan Sebagai Mediator antara Orientasi Pasar dan Kinerja Organisasi", **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol 15, No. 1, Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Slater, S.F. & Narver, 1995, "Marketing Orientation and Organizational Learning", **Journal of Marketing**, Vol.58, 63-74
- Sugiono, 1999, "**Metode Penelitian Bisnis**", Alfabeta Bandung.
- Qu, Riliang dan Christine T. Ennew (2003), "An Examination of the Consequence of Market Orientation in China", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11 (September 2003)
- Tay, Linda dan Neil A. Morgan (2002), "Antecedents and consequences of market orientation in chartered Surveying Firms", *Construction Management and Economics*, Vol. 20.
- Tercia C. Y. R., 2004, "Analisis Sikap Kewirausahaan Dan Orientasi Pelanggan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol III, No. 3, Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Verbees, Frans J. H. M. dan Matthew T. G. Meulenbergh (2004), "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42 (2)
- Wahyono, 2002. "Orientasi Pasar dan Inovasi : Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran" (Studi kasus pada Industri Meubel di Kabupaten Jepara). **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol I, No 1 Program Magister Manajemen . Universitas Diponegoro.
- Wirasati, Dewi, Prapti, 2005, "Analisis Pengaruh Identifikasi Pesaing Dan Kreativitas Program Pemasaran Sebagai Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (Studi Empiris Pada Manajer Industri Mebel Di Jepara)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol 4, No 3

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1	4.8596	1.6395	114.0
2.	X2	5.0702	1.4125	114.0
3.	X3	5.0175	1.4633	114.0

		N of		
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	14.9474	15.7317	3.9663	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	10.0877	6.9126	.7112	.8033
X2	9.8772	8.0202	.7146	.7957
X3	9.9298	7.6234	.7385	.7714

Reliability Coefficients

N of Cases = 114.0 N of Items = 3

Alpha = .8493

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4	4.4298	1.4872	114.0
2.	X5	4.8246	1.4467	114.0
3.	X6	4.6842	1.4162	114.0

		Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for					
SCALE		13.9386	14.2351	3.7729	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4	9.5088	7.0132	.6360	.8312
X5	9.1140	6.8807	.6933	.7741
X6	9.2544	6.6515	.7636	.7057

Reliability Coefficients

N of Cases = 114.0 N of Items = 3

Alpha = .8351

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X7	4.6754	1.4359	114.0
2.	X8	4.7719	1.3570	114.0
3.	X9	4.8421	1.5774	114.0

		N of		
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	14.2895	14.0659	3.7505	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X7	9.6140	6.7878	.6972	.7243
X8	9.5175	7.4023	.6531	.7707
X9	9.4474	6.2671	.6724	.7544

Reliability Coefficients

N of Cases = 114.0 N of Items = 3

Alpha = .8184

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. X10	4.7456	1.4130	114.0
2. X11	4.7632	1.3456	114.0
3. X12	4.6579	1.2679	114.0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	14.1667	11.3614	3.3707	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X10	9.4211	4.9539	.7012	.6200
X11	9.4035	5.6057	.6191	.7141
X12	9.5088	6.2167	.5594	.7751

Reliability Coefficients

N of Cases = 114.0 N of Items = 3

Alpha = .7851

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. X13	4.3333	1.4795	114.0
2. X14	4.4912	1.5125	114.0
3. X15	4.1228	1.4213	114.0
4. X16	4.4123	1.4379	114.0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	17.3596	24.7987	4.9798	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X13	13.0263	14.5922	.7093	.8447
X14	12.8684	14.3808	.7088	.8453
X15	13.2368	14.2177	.7987	.8096
X16	12.9474	14.9707	.6975	.8491

Reliability Coefficients

N of Cases = 114.0 N of Items = 4

Alpha = .8729

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X17	4.4737	1.4526	114.0
2.	X18	4.6579	1.4684	114.0
3.	X19	4.6491	1.3369	114.0

		N of		
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	13.7807	14.1373	3.7600	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X17	9.3070	6.5863	.7298	.8025
X18	9.1228	6.2149	.7876	.7458
X19	9.1316	7.3896	.6825	.8454

Reliability Coefficients

N of Cases = 114.0 N of Items = 3

Alpha = .8577

KUESIONER

Identitas Responden

Nama Responden :
Nama Usahanya :
Pendidikan :
Lama Usaha :

Tanda Tangan

()

Petunjuk Pengisian :

Untuk menjawab setiap pertanyaan dalam kuesioner, cukup Bapak-Ibu membubuhkan tanda check (√) sesuai kontak tanggapan yang Bapak-Ibu anggap paling mewakili realita yang terjadi ditempat usaha Bapak-Ibu. Apabila jawaban Bapak-Ibu cenderung setuju atau cenderung penting maka nilailah 5-7. Apabila jawaban Bapak-Ibu cenderung netral maka nilailah 4. Apabila jawaban Bapak-Ibu cenderung tidak setuju atau cenderung tidak penting maka nilailah 1-3. Isi pula jawaban atas pertanyaan alasan dan tanggapan dengan mengisi titik-titik dibawah ini sesuai dengan komentar saya diatas.

KUESIONER

Orientasi pelanggan

1. Memahami siapa pelanggan

Pemilik UKM batik memahami siapa pelanggan mereka guna keberlangsungan usahanya

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Bagaimana pemilik UKM batik memahami siapa pelanggannya?

.....

2. Memahami keinginan pelanggan

Pemilik UKM batik memahami keinginan pelanggan mereka guna keberlangsungan usahanya

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Bagaimana pemilik UKM batik memahami keinginan pelanggan?

[illegible]

3. Memahami apa yang dirasakan pelanggan

Sangat tidak setuju

1	2	3	4	5	6	7

[illegible]

1. Informasi tentang pesaing

Sangat tidak setuju

1	2	3	4	5	6	7

[illegible]

Masing-masing pemilik batik di dalam mencermati perkembangan perbatikan mempunyai interpretasi yang berbeda-beda khususnya didalam corak atau motif batik

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Apa didunia perbatikan setiap pemilik mempunyai interprestasi sendiri sendiri-sendiri baik dari corak maupun motifnya?

[illegible]

3. Integrasi

Kain, motif dan keahlian pembatik terintergrasi dalam suatu gagasan atau pikiran

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Apa kain motif dan keahlian pembatik terintegrasi didalam pikiran pembatik maupun pemilik?

[illegible]

Koordinasi lintas fungsi

1. Kualitas hubungan

Kualitas hubungan antar bagian didalam UKM batik itu solid

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

--	--	--	--	--	--	--

Apa semua UKM batik mempunyai kualitas hubungan yang baik antar bagian didalam UKM batik tersebut?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Pengaturan aktivitas

Pengaturan aktivitas usaha batik selama ini sudah dilaksanakan

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Apa UKM batik sudah melakukan pengaturan aktivitas usahanya?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Sikap dan tindakan

Sikap dan tindakan dari pemilik UKM batik sangat mendukung inovasi produk batik

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Apa sikap dan tindakan dari pemilik UKM batik didalam inovasi produk batik?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Produk baru

Produk baru batik yang selalu inovatif lebih disukai oleh pelanggan

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Apa kiat-kiat yang dilakukan untuk menciptakan produk baru batik yang inovatif?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Kinerja pemasaran

1. Pertumbuhan penjualan

Pertumbuhan penjualan batik yang tinggi berdampak pada kenaikan biaya

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Bagaimana cara meningkatkan pertumbuhan penjualan batik?

.....

.....

.....

.....

2. Porsi pasar/market share

Porsi pasar batik yang tinggi berdampak pada peluang keberhasilan

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Berapa cara meningkatkan pertumbuhan penjualan & porsi pasar batik?

3. Pertumbuhan pelanggan

Pertumbuhan pelanggan batik yang tinggi berdampak pada kenaikan keuntungan

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

Apa usaha/cara yang dilakukan untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan?

[illegible]

Apa setiap batik yang dilakukan dengan cara menulis pasti bernilai tinggi?

batik tulis diperusahaan A dan B maupun diperusahaan yang lain pasti berbeda dengan yang lainnya

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

[illegible]

Batik tulis kualitas tinggi tidak mudah digantikan oleh batik sablon maupun batik cap
Sangat tidak setuju Sangat setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7

[illegible]

.....

.....